

**FUNDAÇÃO CULTURAL DR. PEDRO LEOPOLDO
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO**

Luiza Aparecida Teixeira Saldanha

**O IMPACTO DAS COMPETÊNCIAS RELACIONAIS DO LÍDER NO
SEU DESEMPENHO E DE SUA EQUIPE**

**Pedro Leopoldo
2009**

Luiza Aparecida Teixeira Saldanha

**O IMPACTO DAS COMPETÊNCIAS RELACIONAIS DO LÍDER NO
SEU DESEMPENHO E DE SUA EQUIPE**

Dissertação apresentada ao curso de Mestrado Profissional em Administração da Fundação Cultural Dr. Pedro Leopoldo, como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre em Administração.

Área de concentração: Gestão da Inovação e Competitividade

Orientador: Prof. Dr. Cláudio Paixão Anastácio de Paula

**Pedro Leopoldo
2009**

**FUNDAÇÃO DR. PEDRO LEOPOLDO
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO**

Luiza Aparecida Teixeira Saldanha

**O IMPACTO DAS COMPETÊNCIAS RELACIONAIS DO LÍDER NO
SEU DESEMPENHO E DE SUA EQUIPE.**

Dissertação apresentada ao curso de Mestrado Profissional em Administração da Fundação Cultural Dr. Pedro Leopoldo, como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Cláudio Paixão Anastácio de Paula

Prof^ª. Dra. Iris Barbosa Goulart

Prof. Dr. Jorge Tadeu de Ramos Neves

Pedro Leopoldo,

de 2009

Dedicado a:

Aos meus amores, minhas fontes inspiradoras:
meu esposo Alexandre pela parceria e
compreensão; meu filhinho Alexis, por me
fortalecer e motivar a essa busca.

AGRADECIMENTOS

Primeiramente a Deus por guiar minhas escolhas e pela proteção incondicional.

Ao meu amor Alexandre pelo companheirismo, compreensão e apoio em todos os momentos: desde a ajuda em trabalhos, a abrir mão do lazer nos finais de semana, até a assumir a direção do carro em situações de atraso de horário ou para facilitar meus estudos durante o trajeto para a faculdade e na oferta de colo nos cansaços ou fraquezas. “Paixão, ter você comigo é um dos pilares de sustentação da minha motivação e inspiração em meus objetivos. Esta realização é nossa!”

Ao meu filho Alexis que não pôde optar em viver as emoções de tal busca comigo. Desde a gestação teve que lidar com minha ausência, correria e angústias; além de assistir aulas precocemente. E durante a fase inicial de sua vida onde está em formação de sua personalidade já conviveu uma realidade de pressão de sua mãe. “Filho, saiba que você é o meu sonho, todo este investimento é principalmente em prol de uma maior qualidade de vida para nossa família, meu príncipezinho.”

Aos meus pais que, talvez inconscientes, influenciaram nas minhas buscas: pelos valores ensinados, expectativas, pela vida oferecida e pelo amor imensurável.

Aos meus irmãos, sobrinhos e cunhados simplesmente por fazerem parte da minha vida. Um obrigado especial para Paulinho, Kintina e Dark pelo carinho, por ouvir minhas angústias e pelas palavras de incentivo durante essa fase. Elena, pela torcida, mesmo de longe.

À Cris, pela amizade sincera, pelo carinho, valorização do meu esforço, incentivo e disponibilidade contínua e voluntária na nossa vida. Você faz parte das coisas boas que me aconteceu nos últimos tempos!

A família do meu esposo por nos dar suporte em todos os momentos requisitados, ajuda esta imprescindível para que conseguíssemos concretizar tal objetivo. Um obrigado especial à Si e D.Lia, pela disponibilidade constante.

Meu agradecimento especial e eterno ao meu orientador Prof. Dr. Cláudio Paixão, pela paciência, dedicação, cuidado e carinho com este trabalho e até mesmo comigo. Sobretudo, por compreender os bloqueios meus pessoais e as surpresas positivas e negativas ocorridas no decorrer desta caminhada. “Mestre, a cada dia tinha certeza que minha escolha para orientação foi acertada e gratificante, principalmente pelo seu profissionalismo. Você é um exemplo para ser seguido nesta nova etapa e título em minha vida!”

A todos os professores da Unipel pelo conhecimento dividido e suas contribuições. Em especial ao Prof. Lúcio Flávio, pelas orientações e apoio ao desafio do tema escolhido. A Profª. Celeste, pela empatia e dedicação. Ao Prof. Mauro Calixta, pelo olhar carinhoso que acalentava os momentos de angústia e ao Prof. Giroletti, pelas dicas e humor.

A todos meus amigos. Em destaque o mais que amigo, “pai”, “irmão” e colega Egmar, pelo carinho, apoio, amizade e companheirismo. E como se não já bastasse, sua carona oferecida em todo o período e no percurso das viagens estava disponível a me ouvir, dividia sua admirável experiência e agregava ao meu crescimento com os conselhos de “pai”, esposo e profissional exemplar que é. “Amigo, jamais esquecerei o quanto me ajudou, em todos os aspectos. Você é meu ídolo!”

Aos amigos Natália, Selma e Anderson que disponibilizaram seus tempos, conhecimentos, experiências e materiais sem nenhum receio; pelo contrário, acreditaram e abraçaram minha busca como suas também. “Pessoas como vocês merecem tudo de bom que a vida possa oferecer”.

Minha também nobre e eterna amiga Andréia Bernardes (faço das palavras usadas por ela a referir-se a mim em sua dissertação, como minhas, pois o sentimento é recíproco) e completo, que tenho o privilégio de tê-la em minha vida desde a graduação e se tornar minha irmã de coração.

Aos colegas da Unipel, pelos momentos compartilhados. Em especial a Carlos, pela carona, que auxiliou muito, e as outras “caroneiras” Raquel e Izabela que tornavam os momentos juntos em pura descontração e relaxamento.

Aos meus superiores do Senai, que entenderam e flexibilizaram vários compromissos meus com a instituição. Obrigada!

Á Fá, minha secretária, pela segurança que me proporcionou cuidando do meu filho e meus afazeres domésticos, tornando possível minha ausência. Seu carinho dinheiro nenhum paga!

E à empresa que abriu as portas ao meu estudo, em especial ao seu Diretor de Produção e a Coordenadora de RH, que viabilizaram a realização desta pesquisa disponibilizando os documentos necessários e seus gestores para submeteram aos testes propostos.

Nos momentos que me sentia solitária nessa caminhada, lembrava de todas as pessoas que fazem parte da minha vida. Muitas influenciaram diretamente, outras indiretamente. A certeza que tenho, é que jamais concretizaria tal objetivo sozinha.

Obrigada a todos!

RESUMO

Este estudo tem como objetivo principal descrever o impacto das competências relacionais do comportamento do líder no desempenho de suas atividades e das atividades de seus liderados. Trata-se de um estudo de caso sustentado teoricamente por referências das áreas da Administração e da Psicologia e que tomou como sujeitos de pesquisa líderes de uma organização da área alimentícia. A abordagem adotada é qualitativa e os dados levantados através da análise dos resultados obtidos de dois testes psicológicos de personalidade, o Psicodiagnóstico Miocinético (PMK) e o Estilo de Pensar e Criar, das entrevistas individuais com os líderes e das avaliações do desempenho previamente conduzidas pela própria organização. A partir dos dados do estudo percebeu-se que os resultados das avaliações de desempenho dos líderes foram similares aos obtidos nos seus testes e coerentes com os resultados apresentados por suas equipes. As citações na entrevista individual e os traços percebidos através dos testes explicavam seus resultados e de seus liderados, e vice-versa. Concluiu-se que as competências relacionais do líder produzem um considerável impacto no desempenho dele mesmo e de sua equipe. Os resultados sinalizam a importância do investimento no desenvolvimento tanto de habilidades relacionais quanto de habilidades técnicas. Sugere-se que a iniciativa para tal investimento possa partir da organização, uma vez que esta tenha claro quais as competências relacionais de seus gestores que contribuirão para seus negócios, ou do líder quando esse visualizar que o processo de auto-desenvolvimento transcende as demandas da organização e, a partir da conscientização da necessidade de buscar uma melhoria contínua se oriente para construção de um plano de carreira com vistas à sobrevivência no mercado.

Palavras-chave: Liderança, competências relacionais, avaliação de desempenho.

ABSTRACT

This study aims at describing the impact of the relational skills of the leader behavior in the performance of their activities and the activities of their subordinates. This is a case of study theoretically supported by references in the areas of Administration and Psychology and has taken as subjects of a leading research organization off the food industry. The approach is qualitative and the information obtained by analyzing the results of two psychological tests of personality, Psychodiagnostic Miocinético (PMK) and the Style of Thinking and Build, the individual interviews with leaders and performance assessments previously undertaken by the very organization. The Data of the study made possible to say that the results of the performance evaluations of the leaders were similar to those obtained in their tests, consistent with the results presented by their teams. The quotations in individual interviews, and the features perceived by the test results explain their leadership, and vice versa. It was concluded that the relational skills of the leader have a considerable impact on the performance of himself and his team. The results indicate the importance of investment both in the development of relational skills in the technical skills. It is suggested that the initiative for such investment could come from the organization, once it has made clear what are the relational skills of their managers who will contribute on the business, or when the leader visualizes that the process of self-development transcends the demands of the organization and from the awareness of the need in seeking a continuous improvement the move towards building a career plan with a view to the market survival.

Keywords: Leadership, relational skills, performance evaluations.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

FIGURAS

FIGURA 1 - Contínuo do comportamento de liderança.....	21
FIGURA 2 - Estilos básicos de comportamento de líder	21
FIGURA 3 – Grid Gerencial	23
FIGURA 4 – Curva maturidade e dos 4 estilos básicos de liderança	27

QUADRO

QUADRO 1: Relação nível de maturidade e estilo apropriado	25
--	-----------

TABELAS

TABELA 1 – Ranking por nota geral.....	79
TABELA 2 – Resultado das Avaliações de Desempenho das Equipes dos Liderados.	81

LISTA DE GRÁFICOS

GRÁFICO 1 – Resultado da Avaliação de Desempenho do LÍDER 1	61
GRÁFICO 2 – Resultado da Avaliação de Desempenho da equipe do LÍDER 1.....	62
GRÁFICO 3 – Resultado da Avaliação de Desempenho do LÍDER 2	63
GRÁFICO 4 – Resultado da Avaliação de Desempenho da equipe do LÍDER 2.....	64
GRÁFICO 5 – Resultado da Avaliação de Desempenho do LÍDER 3	65
GRÁFICO 6 – Resultado da Avaliação de Desempenho da equipe do LÍDER 3.....	67
GRÁFICO 7 – Resultado da Avaliação de Desempenho do LÍDER 4	68
GRÁFICO 8 - Resultado da Avaliação de Desempenho da equipe do LIDER 4	69
GRÁFICO 9 – Resultado da Avaliação de Desempenho do LIDER 5	70
GRÁFICO 10 – Resultado da Avaliação de Desempenho da equipe do LÍDER 5.....	71
GRÁFICO 11 – Resultado da Avaliação de Desempenho do LÍDER 6	72
GRÁFICO 12 – Resultado da Avaliação de Desempenho da equipe do LÍDER 6.....	73
GRÁFICO 13 – Resultado da Avaliação de Desempenho do LÍDER 7	74
GRÁFICO 14 – Resultado da Avaliação de desempenho da equipe do LÍDER 7	76
GRÁFICO 15 – Resultado da Avaliação de Desempenho do LÍDER 8	77
GRÁFICO 16 – Resultado da Avaliação de desempenho da equipe do LÍDER 8	78
GRÁFICO 17 – Resultado geral tático	80
GRÁFICO 18 – Resultado das Avaliações de Desempenho das equipes dos líderes.....	82

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

- 1 - L.A.M.P: Laboratório de Avaliação e Medidas Psicológicas
- 2 - PMK: Psicodiagnóstico Miocinético
- 3 - GAP ANALYSIS: Análise de Insuficiência

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	13
2 REFERENCIAL TEÓRICO	17
2.1 Liderança e suas Abordagens.....	17
2.1.1 Teoria dos traços.....	19
2.1.2 Teorias comportamentais.....	20
<i>2.1.2.1 Teoria da imaturidade / maturidade</i>	<i>24</i>
2.1.3 Teoria situacional / contingencial.....	25
2.1.4 Teoria neocarismática	28
2.2 Considerações Gerais sobre a Liderança na Perspectiva da Administração e da Psicologia	29
2.2.1 Relacionando poder e liderança	36
2.2.2 Gerência e liderança.....	39
2.3 Subjetividade e Competências Relacionais	40
2.3.1 A subjetividade e sua mediação entre a Psicologia, a Administração e a Psicometria	42
2.4 Desempenho	47
3 METODOLOGIA.....	51
3.1 Quanto aos Fins e Meios	51
3.2 Unidade de Análise e Sujeitos da Pesquisa.....	52
3.3 Quanto às Técnicas e Instrumentos Utilizados na Coleta e os Métodos de Análise de Dados.....	53
4 ANÁLISE DOS RESULTADOS	56
4.1 Entrevista Individual (APÊNDICE A)	56
4.2 Resultado e Análise das Avaliações e Testes Aplicados	60
4.2.1 Avaliações do LÍDER 1	60
4.2.2 Avaliações do LÍDER 2	63
4.2.3 Avaliações do LÍDER 3	65
4.2.4 Avaliações do LÍDER 4	67
4.2.5 Avaliações do LÍDER 5	70
4.2.6 Avaliações do LÍDER 6	72
4.2.7 Avaliações do LÍDER 7	74
4.2.8 Avaliações do LÍDER 8	76
4.3 Análise das Avaliações de Desempenho em Grupo	79
4.3.1 Resultado dos líderes através de ranking.....	79
<i>4.3.1.1 Resultado geral tático.....</i>	<i>80</i>

4.4 Avaliações de Desempenhos dos Liderados.....	80
4.4.1 Análise das avaliações de desempenho dos liderados em geral em percentual.....	81
4.4.2 Visualização das avaliações de desempenho dos liderados em gráfico.....	81
4.5 Cruzamento das Ferramentas Usadas para Descrever o Impacto das Competências Relacionais no Desempenho dos Líderes e de suas Equipes	82
4.5.1 Por líder	82
5 CONCLUSÕES.....	87
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	90
REFERÊNCIAS	91
APÊNDICE A - Características dos Testes Psicológicos PMK e Estilos de Pensar e Criar	98
APÊNDICE B – Entrevista Individual	104
ANEXO A - Modelo de Avaliação dos Líderes	105
ANEXO B - Modelo de Avaliação da área Administrativa	112
ANEXO C Modelo de Avaliação da Área Operacional	114

1 INTRODUÇÃO

Atualmente um dos grandes desafios das organizações é selecionar, trabalhar e/ou reter líderes que desempenham suas funções com eficácia, sendo que, freqüentemente, a característica apontada como a mais desejável é um bom desenvolvimento de suas competências relacionais.

Maluf (2008) refere-se aos estilos de comportamento como competências relacionais, que, para a autora, são as habilidades que traduzem a inteligência intelectual e emocional nas relações das pessoas consigo mesmas, com os outros e com a vida e que, estando embutidas na performance técnica, invariavelmente determinam a qualidade dos relacionamentos entre os profissionais de uma organização e seu conseqüente impacto no desempenho de cada um.

Essa ênfase atual nas competências relacionais sugere que existe uma maior conscientização de líderes sobre a importância de conhecerem e trabalharem suas competências relacionais em prol de seu desenvolvimento profissional e de sua equipe, sendo esta uma das percepções motivadoras deste estudo.

A Psicologia Humanista acredita que o desenvolvimento contínuo desta competência é possível. Campos (2006) refere-se ao homem como um ser que está em busca constante de si mesmo, vive um contínuo processo de vir a ser e apresenta uma tendência “natural” para se desenvolver.

Assim, ao manifestarem amadurecimento psicológico, os profissionais apresentariam, conseqüentemente, evidências de possuir competência relacional e, como reflexo disso, estabilidade emocional para atuarem produtivamente e de forma eficaz no “cargo” exercido. Mas, esse desejo não eliminaria ainda a expectativa de que esses líderes ainda deveriam, obviamente, possuir as habilidades e competências técnicas compatíveis com a sua função.

Este é o perfil em demanda mais freqüente por parte tanto das organizações quanto dos próprios líderes. No que diz respeito aos predicados técnicos, a demanda pode ser satisfeita lançando mão dos recursos consagrados pelas divisões de recursos humanos e por profissionais especializados nesse tipo de “captação”. No entanto, ao se voltar para os primeiros requisitos, muitas vezes os mais almejados, a situação se mostra mais complexa.

As grandes transformações sofridas pelas organizações, a partir da década de 1980, tiveram como conseqüência a imposição de uma nova realidade empresarial. Realidade essa que passou a exigir atitudes inovadoras, estruturas mais flexíveis e valorização do capital humano. Para conseguir levar tais mudanças a termo seria imprescindível o comprometimento

da equipe envolvida e, para tal, tornou-se fundamental o papel de uma liderança capaz de proporcionar o trabalho em conjunto em prol dos objetivos comuns (MUELLER; MAYER, 2002).

Bergamini (1997) considera como fato comum e corriqueiro o interesse das pessoas em conhecerem suas próprias características comportamentais, e ao conseguirem, serem atraídas por conhecerem também os resultados destas características no meio organizacional.

É importante salientar que este estudo trata destas pessoas, em especial dos líderes em posições de gestão de equipes, independente da hierarquia destes profissionais em suas organizações, por comungar de autores que acreditam que toda liderança requer uma gerência e vice-versa. Bowditch (1992) define liderança como um processo de influência, geralmente de uma pessoa, através do qual um indivíduo ou grupo é orientado para o estabelecimento e alcance de metas. O autor afirma que um gerente é um líder, mas que há mais na gerência do que somente a liderança em si. Para ele o profissional gerente é um indivíduo numa organização, provido de poder legítimo (autoridade) para dirigir atividades relacionadas ao trabalho de, no mínimo, um liderado.

Percebe-se que o estudo sobre liderança está em foco na atualidade, por estar sendo, com vistas a uma estrutura mais dinâmica e flexível, considerado tanto essencial na transformação das organizações quanto um elemento de grande importância no mundo dos negócios, que não são definitivos e sim variáveis, de acordo com as demandas do mercado (MUELLER; MAYER, 2002).

Também evidenciou-se nessas organizações, a necessidade de se captar no mercado de trabalho líderes capacitados e/ou estimular o desenvolvimento dos líderes internos, a níveis cada vez mais elevados de empregabilidade, para assim gerirem suas equipes e negócios simultaneamente.

Para se desenvolver este perfil de líderes deve-se considerar o potencial técnico e/ou intelectual tanto quanto as competências relacionais ou as características tidas como subjetivas do seu comportamento. Esta “preocupação” deve ser recíproca, ou seja, tanto as pessoas que exercem ou almejam tal posição quanto as organizações devem investir em ambos os aspectos.

Parreira (2006) afirma que o “trabalho oferece ao indivíduo a oportunidade de exercer sua subjetividade, uma vez que, é através dele que o homem cria sua história e a si mesmo”.

Em adição, é necessário conceituar “estilos”, por ser uma das palavras-chave desta pesquisa, apoiando-se à idéia de estilos de Wechsler (2006) que se refere a tal conceito como “maneiras preferenciais de pensar e comportar frente a determinadas situações”. É importante

também salientar que a noção de “estilos” – por ser uma visão mais dinâmica, relacionada com possibilidades de ações e de pensamento – é mais abrangente do que outras denominações oriundas de outras áreas do conhecimento como personalidade, habilidades ou traços (a exemplo da psicologia).

Considerando que as ações das pessoas em qualquer situação, incluindo o meio organizacional, estão diretamente ligadas às competências relacionais e vice-versa, deve-se também elucidar visões de competências relacionais, uma vez que será alertada nesta pesquisa a necessidade de tais competências e/ou os quesitos subjetivos para a otimização do alcance de resultados pelos líderes em suas organizações.

A presente pesquisa pretende contribuir com a busca das organizações e dos próprios líderes por competências não só técnicas, mas também relacionais para otimização de seu trabalho e de suas equipes. Com o objetivo de caminhar rumo a esse intento é levantada a seguinte questão:

Qual o impacto das competências relacionais do comportamento do líder no desempenho de suas atividades e de sua equipe?

Nesta intenção o objetivo geral deste trabalho é descrever o impacto das competências relacionais no desempenho de líderes e simultaneamente no desempenho de seus liderados.

E como **objetivos específicos** pretende-se:

- a. Investigar as competências relacionais possuídas pelos líderes em estudo;
- b. Identificar a percepção dos líderes com relação às suas competências relacionais consideradas eficazes na obtenção de resultados da equipe;
- c. Avaliar o desempenho das equipes de trabalho na organização estudada, identificando as que apresentam elevado e baixo desempenho organizacional;

Para desenvolver essa proposta foi necessário adotar um referencial delimitando um marco para a abordagem da temática da liderança, a Teoria Situacional apresentada por Hersey; Blanchard (1977, 1986).

Uma vez que esse estudo busca visualizar perfis de liderança num sentido geral, independente do setor e área de atuação, então os profissionais escolhidos serão todos os colaboradores que ocupam cargos de liderança de uma empresa privada específica, em Sete Lagoas/MG. Isso será feito através de estudos teóricos, aplicação de testes e exploração da avaliação de desempenho das equipes dessa empresa.

Este trabalho foi estruturado através de quatro capítulos. No primeiro capítulo explana-se o referencial teórico, tendo como abordagem principal literaturas sobre liderança e competências relacionais. No segundo, é apresentada a metodologia de trabalho utilizada. No

terceiro, a análise de dados e seus resultados. No quarto, a conclusão e considerações gerais relativas à teoria abordada e as percepções obtidas nessa pesquisa.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Este capítulo está subdividido em três seções. A primeira apresenta a trajetória de estudos sobre o tema liderança, a construção histórica desses conceitos e a importância deles no meio organizacional. Nele são citadas as teorias de traços, a comportamental, a situacional e a neocarismática, explorando também visões contemporâneas. O tema é abordado através do enfoque das áreas de Administração e Psicologia. Toma-se, dentre os diversos autores e estudiosos que percorreram o tema, o Modelo de Liderança Situacional ou Contingencial apresentado por Hersey; Blanchard (1977, 1986), como digno de uma ênfase especial. Optou-se por tomar esses autores como base em função de três fatores:

- 1) apesar de sua contemporaneidade, os autores figuram entre os que se poderia chamar autores clássicos da temática da liderança;
- 2) os autores abordam a temática da liderança estabelecendo uma profícua relação entre conteúdos da Administração e da Psicologia; e, finalmente;
- 3) pelo seu histórico de relações com o Brasil, o trabalho realizado os levou a um conhecimento significativo da realidade do país. Serão apresentados, finalizando o capítulo, os conceitos de poder e gerência. Isso será feito com o propósito de explorar as relações desses construtos com o tema.

A segunda seção refere-se às competências relacionais e aspectos tidos como “subjetivos” e suas mediações entre a administração, a psicologia e paralelamente a psicometria. São apresentadas as características principais que as rodeiam e seus impactos na liderança, apresentando como ferramenta de avaliação os testes psicológicos “PMK” e “Estilos de Pensar e Criar”.

Por fim, a terceira seção conceitua os termos desempenho e avaliação de desempenho, bem como se oferece uma fundamentação aos temas, com o intuito de amparar a comparação proposta nesse estudo.

2.1 Liderança e suas Abordagens

O tema liderança é abordado por autores e áreas diversas, com múltiplas visões, alguns até mesmo contrapondo aos outros, permitindo assim tratar de tal assunto através de um rico

acervo de teorias. Visto isso, as visões originadas por estudiosos da área da Administração e da Psicologia serão as que terão maior ênfase, independente da “linha” de seus estudos, uma vez que o foco deste trabalho não é tratar a liderança por si só, mas a mesma no contexto organizacional interligado aos aspectos subjetivos dos profissionais, caracterizando assim o nível de desempenho dos líderes em análise, aliado aos resultados de suas equipes.

Carnegie (1978) contribui ao citar a afirmação aceita através de épocas: “líderes nascem, não se fazem”, sendo esta a base do feudalismo e dos sistemas de governo monárquico. O mesmo autor, completa ao dizer que a experiência tem mostrado que esta afirmação não era necessariamente correta. Percebe-se pessoas ocupando cargos de lideranças por motivos mais variados, que foram treinadas para ocupar tal posição e apresentam desempenho melhor. Entende-se que não são somente características de personalidade que levam profissionais a cargos de liderança.

Tendo liderança como o foco principal, é importante considerar as adversidades deste tema, e por isso, será elucidado através dos períodos marcantes. Assim, norteará seus conceitos, abordagens e mudanças de acordo com a época.

Antes, é imprescindível conceituar a palavra “estilo”¹, por ser um termo complementar, bastante citado no marco teórico e para maior facilidade da comparação proposta no presente estudo. Wechsler (2006) conceitua como “maneiras preferenciais de pensar e se comportar frente a determinadas situações”.

Uma vez abordado este termo, é necessário se ater ao foco principal da pesquisa. No início da década de 1900, Taylor (HERSEY; BLANCHARD, 1977) pensava que a melhor forma de aumentar a produção era melhorando as técnicas ou métodos empregados pelos operários: as pessoas deveriam ser manipuladas pelos seus líderes, estas deveriam ajustar-se à administração, e não esta às pessoas. Na teoria clássica a função do líder era especificamente estabelecer e impor critérios de realização, a fim de atender aos objetivos da organização e não às necessidades do indivíduo.

A partir da década de 1930 iniciam-se as pesquisas sobre a liderança.

¹ O Dicionário Aurélio (FERREIRA, 2004) remonta a etimologia da palavra estilo ao latim “*stilu*” ou “*stylus*” (varinha usada para se escrever em tábuas enceradas), seu sentido original “forma de escrever” vem apresentando definições variadas perspectiva desta pesquisa será considerada a definição que a relaciona com uma forma de viver: “é a maneira de tratar, de viver, procedimento, conduta, modo”.

2.1.1 Teoria dos traços

Iniciam-se pesquisas sobre a posição de liderança em meados da década de 1930, sendo a teoria dos traços, pioneira neste estudo. É a teoria que se relaciona com as teorias da personalidade desenvolvidas no fim do século XIX e início do século XX, e dá o suporte inicial para o entendimento de que a liderança é prerrogativa das pessoas que detêm uma série de traços. Bergamini (1994) afirma que um dos grandes contribuintes para o sucesso da Teoria de traços foram as pesquisas desenvolvidas pelos testes psicológicos muito incrementados a partir de 1920 até 1950. Santiago (2007) declara que é na interface com a Psicologia que se encontra, na década de 30, o substrato que fundamenta como passiva, sem ação, a perspectiva da natureza humana.

Segundo essa perspectiva avaliavam-se as características pessoais do profissional para caso ele reunisse uma série de predicados, considerá-lo capaz à liderança. Essa perspectiva partia de um pressuposto: que tais características eram natas. É a teoria que preconiza que o líder apresenta traços específicos de personalidade por meio dos quais pode influenciar o comportamento das demais pessoas.

Bowditch (1992) aponta que a teoria era chamada na verdade de “Grandes Personalidades” por supor que os líderes são diferentes das pessoas comuns, em termos de características diversas relacionadas ao físico e à personalidade. Mas Galvão (1997) comenta que na década de 1970, as evidências já demonstravam o oposto em relação a estas distinções de características do líder comparando-o às outras pessoas. Esta visão mudou talvez devido à ausência de uma estrutura válida para classificar e organizar os traços, uma vez que se tratava de uma série de predicados. Esta ausência permitiu o domínio de tal teoria sobre os estudos do tema somente até a década de 1940.

O foco inverte ao da teoria clássica, volta-se para as necessidades individuais e não para as necessidades das organizações. Características como força física, amabilidade, inteligência e outras qualidades supostas como essenciais para uma liderança eficaz, são praticamente impossíveis de serem reunidas em um só indivíduo. Assim os estudos sobre liderança baseados em traços revelaram poucos resultados significativos ou coerentes (HERSEY; BLANCHARD, 1997, 1986).

2.1.2 Teorias comportamentais

A Escola de Relações Humanas representa um grande impulso para as abordagens do comportamento organizacional. As características inatas de personalidade perdem sua predominância para os comportamentos necessários ao exercício de liderança serem enfatizados (SANTIAGO, 2007).

Os estudiosos da liderança buscaram identificar conjuntos de comportamentos que pudessem configurar como habilidade de liderança. Especialmente após a II Grande Guerra Mundial o esforço maior era para determinar mais precisamente como caracterizar um comportamento eficaz de liderança, tendo como foco pessoas que já ocupassem posição de liderança. Era a teoria aloccêntrica que passava a aceitar que os profissionais pudessem ser treinados para dispor de comportamentos que os transformassem em melhores líderes (BERGAMINI,1994).

Em 1930 Lewin² concentrou em um estilo ideal de liderança, definindo 3 tipos: democrática; autocrática; e *laissez-faire*, que influenciaram muito a maneira de pensar dos pesquisadores, Cravançola (2004). Hersey; Blanchard (1977; 1986) apresentam estes estilos da seguinte forma: o autoritário é o líder orientado pela tarefa e usa seu poder para influenciar seus subordinados; o democrático, intermediário, é orientado pelas relações e ao grupo, dando um certo nível de liberdade aos seus liderados na execução dos trabalhos; e o *laissez faire* dá uma maior liberdade, por isso é conceituado também como liberal, por permitir que os membros façam o que desejam, não estabelecendo programa ou processo algum, tendo o líder participação mínima em decisões.

Bowditch (1992) acrescenta uma apresentação mais gerencial dos três estilos. Para ele o autocrático é a liderança pelo comando, o democrático lidera através da geração de idéias e tomada de decisões pelo grupo e o *laissez-faire* é a liderança praticada com a participação mínima do líder e total liberdade ao grupo.

Os dois primeiros estilos foram confirmados em estudos variados. Os autores mais antigos pensavam que o interesse pela tarefa tendia a ser representado pelo líder estilo

² Kurt Lewin, psicólogo alemão, radicado nos EUA (1890-1947), entre suas contribuições para o campo da psicologia está a Teoria do Campo Psicológico, seus estudos sobre a dinâmica dos grupos, sobre o clima de liderança, o desenvolvimento da pesquisa-ação (Action-Research), e sua descrição da mudança grupal como um processo em Três Etapas que, aplicado às organizações, contribuiu significativamente para os estudos sobre mudança organizacional. Disponível em: <http://en.wikipedia.org/wiki/Kurt_Lewin>.

autoritário, e o interessado pelas relações humanas, pelo estilo democrático. Hersey; Blanchard (1986) ilustram estes dois estilos ao apresentar visões como a de Tannenbaum e Schmidt, autores estes considerados entre os antigos do tema liderança e que acreditavam que o interesse por tarefas tendia a ser representado pelo líder autoritário e que o líder focado nas relações, seria representado pelo líder democrático. Este contínuo de comportamento do líder acontecia da seguinte forma na visão de Tannenbaum e Schmidt:

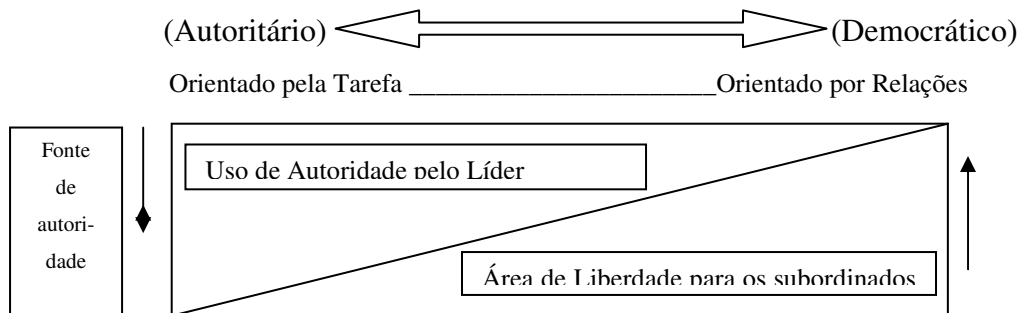


FIGURA 1 - Contínuo do comportamento de liderança
 Fonte: Adaptação de HERSEY; BLANCHARD, 1986, p.108.

Dentre as teorias comportamentais é importante citar que os estudos pioneiros sobre estilos foram oferecidos por dois centros tradicionais e reconhecidos em pesquisas sobre o comportamento humano nas organizações localizadas nos Estados Unidos. Tratam-se dos estudos da Ohio State University e da University of Michigan. Através desses estudos foi desenvolvido o Modelo Tridimensional de Eficiência do Líder, no qual os quatro estilos representam basicamente personalidades de líderes que se alteram paralelamente ao nível de maturidade (HERSEY; BLANCHARD, 1986). São demonstrados quando participam da direção de atividades de outros, podendo ir desde a extrema eficiência ou ineficiência, variando de acordo com a situação (FIG. 2).

E somente da década de 1960 surge uma nova abordagem de liderança.

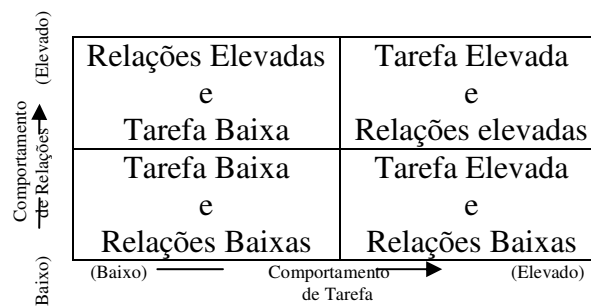


FIGURA 2 - Estilos básicos de comportamento de líder
 Fonte: HERSEY; BLANCHARD, 1986, p.119.

Hersey; Blanchard (1986) apresentam quatro estilos de liderança essencialmente diferentes, com intuito de demonstrar que os padrões de comportamentos manifestam-se tanto quando as pessoas procuram influenciar as atividades de outras, como quando as primeiras são vistas pelas segundas. Destacando-se que podem não ser as mesmas as percepções dos líderes e liderados (ou seja, a percepção dos líderes sobre seus próprios comportamentos pode ser diferente). Sendo, dentro dessa perspectiva, os comportamentos frente às tarefas e relacionamentos, partes essenciais do conceito de estilo de liderança.

Os autores completam, ao destacar o conflito ocorrido entre as escolas, que de acordo com a administração científica a função do líder era especificamente estabelecer e fazer cumprir critérios de desempenho para atender aos objetivos da organização: valorizavam-se basicamente as tarefas. Já a escola de relações humanas visualiza a função do líder com facilitador da consecução cooperativa dos objetivos entre os liderados. O foco passa a ser possibilitar o crescimento e desenvolvimento pessoal de toda a equipe, enfatizando como interesse maior as relações humanas nas organizações. Diante desse contexto, o estilo integrado de liderança, interessado por tarefas e por relações humanas, na tentativa de superar tais impasses e caracterizando assim os escritos sobre liderança.

Segundo os autores, a University of Michigan, através deste mesmo estudo, tentou explorar o tema liderança com objetivo similar à Ohio State University, através de localização de feixes de características comportamentais de líderes que, aparentemente, estavam ligadas entre si e a testes de eficiência. Assim, identificaram-se dois conceitos: um de orientação para o empregado (relações humanas) e o outro para a produção (aspectos técnicos), sendo os dois paralelos aos conceitos de autoritário e democrático no contínuo do comportamento de líder.

Essas teorias comportamentais tiveram maior ênfase nos estudos de liderança, somente no final da década de 1960. Devido às falhas do estudo anterior, a Teoria dos Traços, por não conseguir mensurar a eficácia da liderança através dos traços dos profissionais avaliados. Passou-se a analisar os comportamentos de líderes buscando algo específico que os caracterizassem, acreditando que a liderança se adquiria através da aprendizagem. Mas, estas também apresentaram lacunas, por não ter conseguido identificar os determinantes principais do comportamento do líder, uma vez que nenhum profissional será somente um estilo único de liderança, devendo ser levados em consideração outras variáveis situacionais. Surgiu assim o Grid Gerencial, durante a década de 1960. Segundo Bowditch (1992), Robert Blake e Jane Mouton desenvolveram duas dimensões atitudinais e comportamentais: uma dimensão preocupa-se com as pessoas e a outra se preocupa com a produção. Estas dimensões são combinadas para formar o Grid Gerencial (abordagem 9,9) considerado como o estilo

gerencial mais eficaz em todas as situações. Seu método pode ser apresentado da seguinte forma:

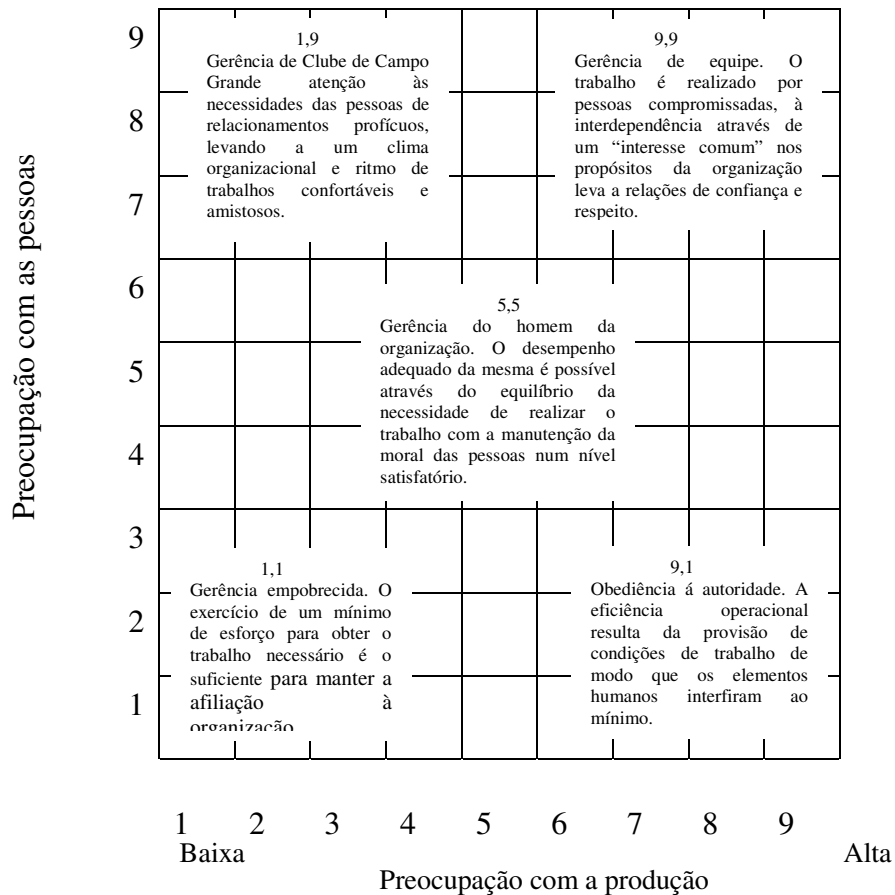


FIGURA 3 – Grid Gerencial
 Fonte: BOOWDITCH, 1994, p.123. (A figura do Grid Gerencial de The Managerial Grid de Robert e Jane Srygley Moutoun. Houston Gulf Publishing Company, Copyright 1985, p.11) Reproduzido com permissão.

Um dos aspectos exclusivos desta abordagem é a suposição que as pessoas podem ser treinadas para serem líderes 9,9, seguindo o esquema acima elaborado para orientar esse treinamento. Este modelo porém, pela escassez de provas materiais que validassem a eficácia deste estilo em qualquer situação de liderança, deparou-se também com dificuldades para obter pesquisas conclusivas (BOWDITCH,1992).

Segundo o autor, diante dessas dificuldades, surgiu uma outra forma de se examinar o comportamento de um líder, através do efeito da liderança no comportamento dos liderados, a teoria da imaturidade-maturidade.

2.1.2.1 Teoria da imaturidade / maturidade

A teoria da imaturidade e maturidade teve como principal representante Argyris³ que analisou as diferenças comportamentais desde a infância até a fase adulta e argumentou que as pessoas teriam que desenvolver características da personalidade para atingir maturidade. Defendeu a necessidade de sete mudanças de personalidade para que uma pessoa se desenvolvesse até a maturidade. Mudanças essas representadas no QUADRO 1, apresentado a seguir no contínuo de imaturidade-maturidade. É considerado que, em alguns casos, os padrões de uma cultura específica podem inibir o desenvolvimento da maturidade de um indivíduo, mesmo que continue seu desenvolvimento de envelhecimento cronológico. O autor concebe então a teoria que se baseia no estilo de estruturação da organização e a sua administração. Nessa visão, considera-se que muitos problemas que parecem relacionados à apatia ou preguiça dos liderados, na verdade são causados por práticas organizacionais e gerenciais que constroem a maturidade das pessoas. Entende-se que os comportamentos de liderança em prol do aumento da eficácia e eficiência organizacional, ao criar cargos mais simples assim como seus requisitos, na verdade limitam a criatividade e iniciativa dos liderados. Essa constatação levou Argyris a questionar muito as práticas gerenciais, e desafiou os líderes de organizações a criarem práticas democráticas que favoreçam a participação e o envolvimento dos liderados. (BOWDITCH, 1992).

Para Hersey; Blanchard (1986), é possível relacionar o nível de maturidade com o estilo de liderança apropriado da seguinte forma:

³ Chris Argyris 1923-1955, psicólogo desenvolvimentista, considerado como autoridade mundial em Comportamento Organizacional. Foi professor de Comportamento Educacional e Organizacional na Harvard University desde 1971, também lecionou na rival Yale University, na cadeira de Administração Industrial. Fonte: Disponível em: <http://PRF.santana-e-silva.pt/gestão_de_empresas/trabalho>.

Nível de Maturidade	Estilo Apropriado
M1 Maturidade baixa: pessoas que não tem capacidade nem disposição e são inseguras	E1 Determinar comportamento de tarefa alta e relacionamento baixo
M2 Maturidade entre baixa e moderada: pessoas que não têm capacidade, mas têm disposição ou confiança em si	E2 Persuadir: comportamento de tarefa alta e relacionamento alto
M3 Maturidade entre moderada e alta: pessoas que têm capacidade, mas não têm disposição ou são inseguras	E3 Compartilhar: comportamento de relacionamento alto e tarefa baixa
M4 Maturidade alta: pessoas capazes (competentes) e dispostas (seguras)	E4 Delegar: comportamento de relacionamento baixo e tarefa baixa

QUADRO 1: Relação nível de maturidade e estilo apropriado
Fonte: HERSEY;E BLANCHARD, 1986

2.1.3 Teoria situacional / contingencial

Influenciados pelas teorias comportamentais, os pesquisadores do fenômeno da liderança prosseguiram analisando-o sob o mesmo vértice de certos padrões ou estilo de comportamento do líder, mas, agora, buscando discriminar as situações nas quais um estilo de liderança é mais eficaz do que outro (CONDE, 2004).

Entre a década de 1960 e 1980, as teorias contingenciais se instalaram e ocuparam o fulcro dos debates sobre o tema, tendo ainda, segundo Hersey; Blanchard (1986), um lugar de destaque nos estudos sobre o tema. Tais teorias dizem que prever o sucesso da liderança é muito mais complexo do que identificar alguns traços ou comportamentos preferenciais. Assim, algumas abordagens para a identificação de variáveis situacionais básicas tiveram mais sucesso e conseqüentemente maior reconhecimento que outras, como o Modelo de Contingência de Fiedler que propõe que a eficácia do desempenho do grupo depende da adequação entre o estilo do líder e o grau de controle que a situação lhe proporciona.

Estes mesmos autores contribuem com a teoria da liderança situacional, que tem como centro os liderados, entendendo que o bom desempenho da liderança advém da escolha do

estilo adequado à sua realidade organizacional e grupo. Estes alegam que não existe um estilo “melhor” ou único de comportamento. Um líder eficiente é aquele capaz de adaptar seu estilo de comportamento às necessidades da situação e dos seus seguidores. Encontrar esse “estilo ideal”, assim como saber lidar com situações adversas, é o grande desafio e eficiência de um líder que terá maiores possibilidades de atingir seus objetivos pessoais e os da organização em que trabalha.

Os elementos básicos dessa teoria são explorados nas mais variadas organizações por tentar explicar a liderança num contexto mais amplo. Com ressalva de algumas citações que indicam que as variáveis situacionais relevantes devem incluir a estrutura da tarefa do trabalho, o nível de estresse situacional, o nível de apoio do grupo, a inteligência e a experiência do líder, assim como algumas características dos liderados.

Bergamini (1994) afirma que esta teoria explora as variáveis que cercam o processo de liderança, sem desconsiderar os diferentes tipos de comportamentos dos líderes. Indo no caminho contrário, a maioria dos líderes busca determinar padrões comportamentais expressos pelos mesmos quando considerados prontos a atingirem o máximo de eficácia possível em cada diferente situação. Seu objetivo é determinar de que forma o comportamento de um líder pode influenciar os resultados da interação líder-liderado.

Hersey;Blanchard (1986) defendem que os indivíduos nascem imaturos e desenvolvem a maturidade. Interpreta-se que o estilo de liderança se altera de acordo com as contingências da situação. Os autores sugerem que o estilo de liderança varia de acordo com a maturidade dos liderados ao realizar suas tarefas. Afirmam também que a relação administrador e subordinado vive quatro fases: E1-Determinar, E2-Persuadir, E3-Compartilhar, E4-Delegar e um estilo para cada (apresentado na FIG 4), à medida que os subordinados desenvolvem a motivação para a realização e para a experiência. O processo de desencadeia da seguinte forma:

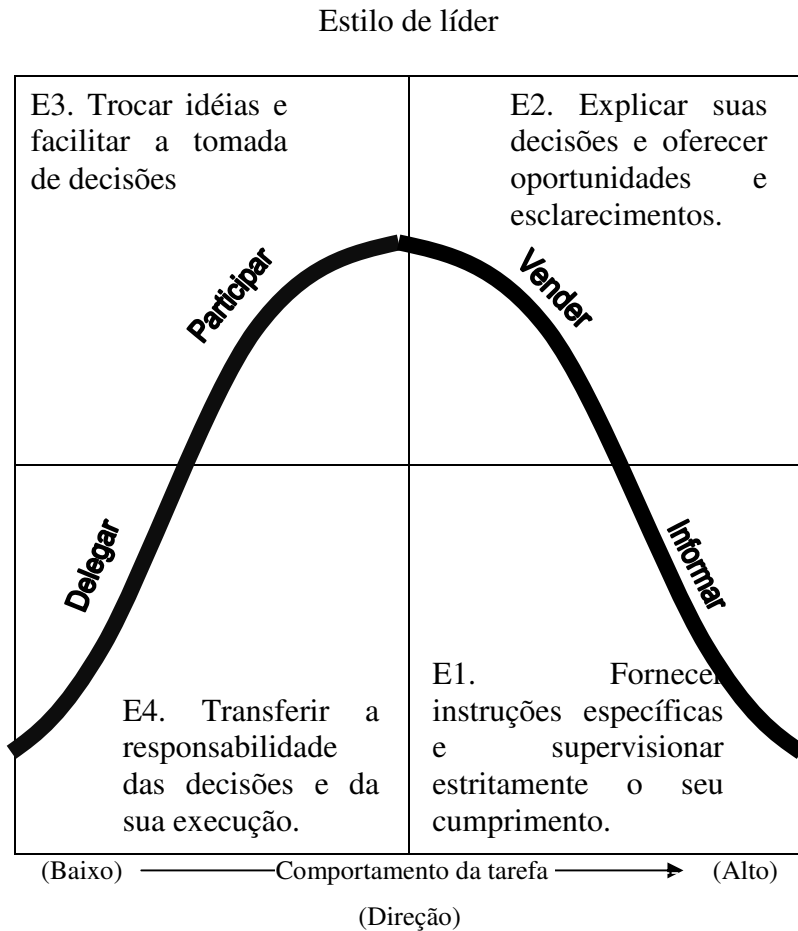


FIGURA 4 – Curva maturidade e dos 4 estilos básicos de liderança
Fonte: HERSEY; BLANCHARD, 1986.

Hersey e Blanchard (1986) acreditam que os componentes da figura 4 são os componentes-chave da Liderança Situacional. Esses componentes são considerados a dimensão de comportamento relacionado com o trabalho e relacionamento com os liderados, além da disposição que os envolvidos demonstram na realização de tarefas, função ou objetivo.

Através dos teóricos contingenciais é percebida a impossibilidade de visualizar o líder em uma situação isolada, uma vez que este vive contingências diversificadas em uma organização, o que impossibilita a delegação de supremo poder ao líder para dirigir as pessoas e responsabilizar pela eficácia dos processos organizacionais em geral. A responsabilidade por uma atitude empresarial global é visualizada como fator contributivo ou como impedimento da tão valorizada habilidade de dirigir pessoas (BERGAMINI, 1994). A autora salienta que esta teoria é um convite aos administradores para uma reflexão em relação aos princípios gerais e de fácil aplicação em relação às suas tarefas e às pessoas. Ela acredita que

os líderes deveriam ser mais concretos e permitirem maior participação e cuidado tanto em relação à tarefa quanto às pessoas, ajudando-os então a diferenciarem entre alternativas mais ou menos desejáveis em suas gestões (YUKI, 1989.⁴ apud BERGAMINI, 1994).

Hersey; Blanchard (1986) completam, ao afirmarem que a Liderança Situacional pode ser aplicada em qualquer tipo de contexto organizacional, uma vez que seus conceitos são válidos também em variáveis situações em que alguém pretende influenciar o comportamento de outras pessoas.

2.1.4 Teoria neocarismática

Da década de 1980 em diante surge a teoria nomeada como neocarismática, que aborda a idéia transacional e a idéia transformacional de liderança. Esses estudos retomam parcialmente os construtos da teoria de traços, pois um dos focos da análise encontra-se nas características pessoais do líder. Os estilos de liderança desta teoria se distinguem da seguinte forma: um líder transacional vê a relação líder-liderado como um processo de troca, trabalho e recompensas específicas que estariam vinculados; é um reflexo do estreitamento da relação do líder como supervisor. Em contrapartida os transformacionais são mais visionários, inspirados e repletos de ideais e metas determinadas, impulsionando fortes emoções em seus liderados. A capacidade deste último estilo de articular idéias é tanto quanto de comunicar uma visão que identifique as metas organizacionais de hierarquias superiores. Nesse posicionamento são combinados os interesses próprios e o carisma para energizar e motivar pessoas a atingirem metas maiores. Destaca-se ainda, que os mesmos aparentam ter uma habilidade empática suficientemente desenvolvida para avaliar com precisão as necessidades de outras pessoas, ou seja, de seus liderados, mesmo quando ambos os grupos não estão conscientes de que experimentam estas necessidades (BOWDITCH, 1992).

Na ótica de Bergamini (1994) as teorias transformacionais pressupõem uma relação de influência mútua, líder e liderado. O que completa a visão do autor anterior ao afirmar que os líderes transformacionais impulsionam fortes emoções em seus liderados.

Em contrapartida, Conde (2004) apresenta a abordagem de Yulki⁵ (1989) ao afirmar que a liderança carismática apresenta elevada necessidade de poder e altíssima autoconfiança

⁴ YUKI, G.A. **Leadership in organizations**. USA: Prentice-Hall International, 1989.

⁵ Ibidem.

em suas crenças e ideais próprios. Tais líderes comportam-se em prol da imagem de competência e eficácia aos seus liderados, almejando o apoio e a obediência em torno de suas decisões.

Kotter (1999) diz que boa parte da atenção dos estudiosos do tema se transferiu para o desenvolvimento de líderes com habilidade de criar e transmitir visões e estratégias. Assim, alerta que o funcionário do século XXI precisa conhecer mais ainda sobre liderança e gerenciamento do que os do século anterior para que ampliassem no meio organizacional a criação de funcionários líderes. Da mesma forma que as organizações bem-sucedidas deste século devem ampliar seus papéis de incubadoras de liderança.

O autor aponta ainda sua percepção particular sobre as pessoas estarem tentando realmente crescer e desenvolver aptidões de liderança. Sabe-se que são aptidões, realmente em demanda no mundo contemporâneo, por isso deve-se investir nos aspectos técnicos tanto quanto nas características pessoais. Diante deste contexto é importante considerar tópicos relevantes da liderança, fazendo uma fusão da visão de estudiosos de Administração e da Psicologia.

2.2 Considerações Gerais sobre a Liderança na Perspectiva da Administração e da Psicologia

Ketz; Kahn (1973) salientam que o conceito de liderança tem um status ambíguo tanto na teoria quanto na prática organizacional. De acordo com os autores, a administração é uma das áreas que transmite, na prática, ter mentalidades diversificadas ao exercício de liderança. Os autores acreditam que alguns cargos de liderança são tão específicos em conteúdos e métodos que fazem, dentro de limites amplos, as diferenças entre os indivíduos se tornarem irrelevantes, assim como os atos de liderança são considerados como gratuitos ou insubordinados. Enfatizam também que, ao mesmo tempo em que as organizações recompensam os sucessos do líder formal, nos fracassos lançam a culpa sobre o mesmo. E que mesmo diante desses paradoxos, existe uma suposição universal, que até mesmo a menor subparte de uma organização terá êxito em suas operações se houver alguém designado à liderança.

Em contrapartida Hillman (2001), numa perspectiva psicológica, sugere a idéia de liderança como um poder natural. Esse autor, através da utilização de metáforas com animais

afirma que embora existam dúzias de modos de liderar, existe uma qualidade intrínseca na liderança: a união de pensamento e ação num único gesto (um tipo de comportamento, não de reflexão). Para exemplificar isso, refere-se ao fato destes agirem instintivamente sem qualquer processo de aprendizagem anterior. Essa atitude cria ações surpreendentes aos olhares dos seres humanos que, diferentemente, tendem a cindir pensamento e ação: “ações impensadas de que depois nos arrependemos e a paralisia da ação na qual todo o poder de agir é desperdiçado deliberando um feito que nunca se realiza” (HILLMAN, 2001, p.148).

Por outro lado, o autor sugere que as pessoas ignoram habitualmente a realidade do comportamento animal preferindo projetar nas ações animais uma fantasia humana (ele cita as fábulas de Esopo e os filmes de Disney como exemplo) com o objetivo de manter a sua crença em uma série de “mitos” criados sobre a própria humanidade. Torna-se, portanto, comum atribuir aos animais comportamentos análogos aos da condição humana. Isso acontece também no caso do fenômeno da liderança. Óculos tendenciosos obstruem a percepção dos observadores da natureza substituindo-as por suposições. Na maioria das vezes o conteúdo dessa projeção repete o planejamento racional da empresa centrada na separação entre pensamento e ação. Ele sugere que, observada a natureza sem essa lente de pré-concepções, seria possível ver que, no mundo natural, a liderança atua em harmonia com a vontade inata do grupo “e a segue, em vez de tentar dominar o grupo” (HILLMAN, 2001, p.147).

No caso humano, os líderes, de forma análoga, quando impulsionados pelas circunstâncias, incorporam as idéias que “pairam” sobre o grupo (representações compartilhadas coletivamente) e agem de acordo com essa visão atualizando-a de uma forma tangível para o mesmo. De forma que, o poder da liderança seria conferido a alguém por essa capacidade de representar e exprimir em si e em suas posturas essas idéias que de outra forma permaneceriam misturadas à massa amorfa das representações coletivas. Ao agir assim, torna-se inevitável que o líder avance e seja “levado à frente pelos outros, que intuitivamente reconhecem a liderança e se submetem a uma estrutura hierárquica, a ordem do rebanho” (HILLMAN, 2001, p.148). O autor afirma também que “o mistério da liderança talvez tenha pouco a ver com o heroísmo, a ambição, a influência ou até a autoridade derivada do amplo reconhecimento dos outros em relação à sua competência e capacidade de julgar” (HILLMAN, 2001, p.150) e sim com essa capacidade de “sintonia”. O autor sugere que o fenômeno da liderança se baseia menos em fortes traços de personalidade e sim na habilidade que a pessoa tem de transcender a base animal da ação reflexa e atuar, numa segunda base, a “necessidade da psique de idealizar, imaginar o inatingível e o maravilhoso e deixar cativar-se por essa visão” (HILLMAN, 2001, p.152).

A Teoria dos traços, como já discutido anteriormente, aproxima e complementa esta visão, ao considerar como líder a pessoa que tem características de personalidade essenciais à liderança. E os administradores contemporâneos defendem que o líder deve ser capaz de observar situações organizacionais em andamento e evolução, para poder antecipar o que virá pela frente e influenciar outras situações futuras.

A função do líder se desenvolve naturalmente, porém seu sucesso organizacional tem ligação direta e proporcional à sua atuação. Segundo o autor, a maioria dos fracassos organizacionais são atribuídos à liderança pouco eficiente e lamenta-se a falta de pessoas capazes de assumir papéis de liderança significativa em nossa sociedade.

Hersey; Blanchard (1977), alertam sobre os estudos empíricos que sugerem a liderança como um processo dinâmico e variável, tendo o respaldo das literaturas especializadas atuais, por transmitirem confirmação de tal método através de situação ou comportamento de líderes quando enfatiza o comportamento observado não como uma qualidade hipotética, inata, adquirida ou como um potencial para a liderança. Os mesmos autores contribuem, ao afirmarem, através de seus estudos de dinâmica de grupo, que nos últimos anos de pesquisas percebe-se que os estilos de liderança variam consideravelmente de líder para líder, podendo também existir alguns líderes em que não aparecem nenhum estilo predominante e outros, ao contrário, aparecem várias combinações.

Hersey; Blanchard (1977, 1986) ilustram essas combinações ao apresentar o Modelo Contingencial de Liderança de Fiedler⁶ (1965) que abordam as três variáveis básicas que determinam o tipo de situação para o líder, são elas: relações membros-líder, estrutura da tarefa e o poder da posição. Considerava-se uma como mais, ou menos favorável, considerando na medida “em que a situação permita que o líder exerça influência sobre o grupo”. A partir daí foram criadas oito combinações possíveis dessas três variáveis, tentando verificar qual seria aparentemente o estilo mais ideal de liderança, não é o caso de se ater a citação dessas combinações, mas sim à resposta encontrada: que não existe um padrão único para alcançar a eficácia em liderança,

Ao buscar a contribuição da Psicologia, Schette (1999; 2005) afirma que ser líder (p.35) “requer equilíbrio físico e mental, a fim de prevenir-se contra o stress ou outros distúrbios psicossomáticos que podem advir da pressão do trabalho gerencial”. O autor menciona a posição de Franco⁷ (1998) que referindo-se ao Brasil irá afirmar que liderar está

⁶ FIEDLER, Fred E. Engineer the job to fit the manager. **Harvard Business Review**, n.51, p.115-22, 1965.

⁷ FRANCO, D. A insustentável leveza da liderança. **Revista Treinamento e Desenvolvimento**, São Paulo, ano 6., n. p.18-19, 1998.

deixando de ser um atributo de experiência, de inteligência e de competência técnica para ser um atributo do ser humano, portanto mais voltado para os aspectos subjetivos e relacionais do homem. E também faz referência ao fato de que a liderança pode ser vista em duas vertentes: como uma característica nata, ou como um perfil que pode ser desenvolvido a partir do interesse para tal cargo, sendo o líder uma pessoa que tem autonomia, autoconfiança e, conseqüentemente a habilidade de influenciar as pessoas em prol das idéias e/ou objetivos seus e do outro. Assim entende-se que a liderança não é um evento, não é um traço, não é a implementação de um programa, nem uma simples articulação ou inspiração de uma grande idéia, e sim um processo contínuo, processo este que soma o que líder faz com o que ele é.

A corrente Humanista da psicologia comunga dessa perspectiva do processo contínuo do ser humano, ao enfatizar a importância das experiências vividas pelo indivíduo e ao valorizar os investimentos escolhidos por cada um. E por acreditar que tais aspectos sejam imprescindíveis ao amadurecimento de qualquer profissional, salienta que para os líderes esse investimento deve ser ainda maior, uma vez que estes são modelos para suas equipes (ROGERS,1974; CAMPOS, 2006).

Samuels (2002) traz outra abordagem psicológica à liderança ao salientar que é fundamental não confundir nem misturar o processo que se dá dentro do indivíduo com o que ocorre no nível bem mais complexo da sociedade. O autor explora o termo “suficientemente bom” utilizado originalmente para fazer referência aos pais, quando estes deixam de ser perfeitos à fantasia onipotente dos filhos para se transformarem em pais ou mães falíveis, sujeitos a acertos e erros (ou seja “suficientemente bons”, “bons o suficiente” ou “bons o bastante”), como em situações que se permitem desapontarem a seus próprios filhos e assim obrigarem-nos a buscarmos seus próprios caminhos. Diante deste contexto pode-se fazer um paralelo com o lugar dos líderes em uma organização, uma vez que as qualidades e os processos deste são iguais.

É importante que qualquer líder admita a possibilidade de acontecerem em sua carreira determinados tipos de fracassos, capazes de levar seus seguidores, por um lado, idealizá-los e, por outro, a difamá-los. Samuels (2002) não sugere que os líderes sejam como pais, e sim alerta que se evite os extremos de idealizar ou denegrir qualquer tipo de líder, seja no âmbito parental ou organizacional.

O mesmo autor (SAMUELS, 2002, p.96-97) diz que os líderes considerados fracassados pelos historiadores políticos foram quase sempre ou figuras aparentemente fortes, ou ao contrário, manifestamente fracas, indecisas, devotadas a satisfazer aos outros e, portanto, incapazes de fazer o que supostamente deveriam. O autor faz questão também de

salientar que estudos acadêmicos e biográficos sugerem que os líderes fracassados quase sempre possuem grande capacidade de autoengano, como exemplo cita o de Hitler, que em 1945 ocupava-se movendo exércitos inexistentes pelo mapa da Europa enquanto Berlim caía ao seu redor. O autor completa: “Outro aspecto do líder fracassado é quanto a seu estilo de liderança ser simplesmente errado para a sua época. A maneira como alguns indivíduos pretendem liderar, uma maneira para eles “natural”, não combina com que o liderado está disposto a aceitar”. Ao mesmo tempo, afirma que aproveitar a sorte parece ser muito importante para os líderes de sucesso e heróicos. Acredita que a idéia de herói não desaparecerá, mesmo um líder tornando-se democrático, pois esta atitude também revelaria que ele estaria ensaiando uma atitude anti-heróica ou negociando com o tema de herói. E para Samuels não existe anti-herói sem um herói na cabeça.

Diante destas questões, Samuels (2002) busca explicação para a dificuldade de abandonar emocionalmente a idéia do líder como herói. E a encontra através de uma leitura psicológica, uma vez que muitas pessoas se sentem profundamente elevadas quando conduzidas pela fantasia na identificação com líderes heróicos. Em outras palavras, ao olhar da psicologia, as pessoas se projetam nestes líderes heróis e se identificam com eles. Então sem esta relação se sentiriam desamparadas ou até destituídas. Esta é uma das razões que o levam a propor a idéia de liderança suficientemente boa: a constatação da existência de representações não heróicas de liderança que também possam inspirar emocional e psicologicamente as pessoas, como fazem os modelos heróicos.

Na realidade organizacional sabe-se que os líderes não podem ser vistos como heróis, mas, como geralmente são eles que fornecem a direção para o planejamento e o alcance de metas, então são eles também apontados como uma força motriz essencial às organizações e à vantagem competitiva das mesmas. Então, seus próprios cargos nas organizações não deixam de solicitar destes líderes uma “sintonia” com a imagem do herói.

Mas também não deve ser fácil para os líderes entenderem que o fracasso é inerente ao contexto. E de fato, a liderança exige competência na arte de fracassar, assim torna-se cada vez menos uma questão de ter sucesso ao enfrentar os riscos de uma organização moderna, e cada vez mais uma questão de saber lidar melhor com o inevitável fracasso ao deparar com os riscos e desafios. Enfim, ser suficientemente bom é ser um líder que administra bem seu próprio fracasso para resolver os problemas que a organização enfrenta. E se a liderança é a arte do fracasso, estes líderes terão de reconhecer que não apenas falham porque os problemas são difíceis de resolver, mas porque, como humanos, são solucionadores deficientes de problemas sempre e já fracassados na tentativa de resolvê-los (SAMUELS, 2002).

Dando continuidade à relação da liderança, sucesso, versus fracasso, Samuels (2002) apresenta três tipos de líderes suficientemente bons e diz que cada um dos quais é, no final, um fracasso, ou incompleto como líder, mas ainda fornecem algo vitalmente importante às pessoas”. O primeiro apontado é o líder erótico: este usa sua sexualidade para transmitir às pessoas suas características excitantes, criativas e autônomas, que podem trabalhar juntos, de forma cooperativa. E completa que este erotismo inclui sexo, mas vai bem além, tem a ver com harmonia, relações, propósito, significância e sentido: Eros. Salienta que, por intermédio da psicanálise e da psicologia junguiana, a sexualidade, de alguma maneira, está envolvida e implicada, em algum nível em tudo isso. E que este tipo de líder não apenas faz com que as pessoas se sintam bem e bonitas em um nível bastante profundo, quase corporal, mas também traz à tona e reflete o amor-próprio e a autoestima saudáveis de todos, os estimulando a pensar em si mesmos de maneira diversificada, encorajando-os. Diz que há também uma comunicação positiva quanto à diversidade coletiva, podendo este tipo de líder criar um microambiente no qual ao liderando é permitida a troca entre submissão e dominação em relação ao líder, assim como os potenciais mais coletivos também podem ser ativados por ele. O autor conclui, sobre tal tipo de liderança, afirmando que estes fracassarão porque existem dificuldades reais para o liderado aceitar tal tipo de líder dentro de si e de modo que se relacionem eroticamente com outras pessoas na organização. Uma vez que todo seu aparato não funcionará completamente e esse fracasso sempre o levará de volta a algo pessoal.

O segundo tipo citado é o trapaceiro (*trickster*, no original em Inglês), definido como os líderes que tendem desafiar a lei da realidade, usando maneiras não convencionais, esclarecendo que não seriam práticas de truques sujos. Samuels (2002) afirma que de acordo com os antropólogos a função cultural desse tipo é desestabilizar a ordem social, uma vez que o trapaceiro é um símbolo do próprio inconsciente, por fazer parte também de sua liderança. Porém este tipo é também enriquecedor à noção de liderança, em virtude de sua capacidade visionária, de rompedores de regras. São revolucionários sem serem ditadores, pelo contrário, introduzem uma visão sonhadora, brincalhona e fora da realidade, por contestarem o que é chamado de um lado realismo e de outro idealismo. O autor comenta que os líderes trapaceiros “simplesmente não sabem que se supõe a existência de uma diferença!” Para eles, existe apenas a “visão”.

Saber lidar com a diferença, nos mais diversos aspectos organizacionais, desde personalidades de seus liderados, superiores até problemas funcionais, é uma característica positiva do profissional, principalmente de um líder, pois é esta é uma das suas competências necessárias. E vista sob outra perspectiva, como uma visão, acredita-se que ameniza esse

desafio, uma vez que visão neste contexto seria como sinônimo de foco, objetivo e/ou percepção.

Perspectiva esta, necessária à organização contemporânea ocidental: ingenuidade, imprevisto, flexibilidade, rompimento de regras, ver e fazer as coisas de forma diferente, não ser preconceituoso, estar aberto às mudanças e ao fracasso. Pessoas com esse tipo de perfil de liderança trazem o potencial para serem extremamente intuitivos, engenhosos, improvisadores e criativos na prática organizacional, mas estes líderes também fracassarão. Em síntese, os líderes visionários são aparentemente inofensivos, são líderes ainda inseguros em relação a si mesmos ou que até mesmo desconhecem o fato de serem líderes, são os que, de vez em quando, conseguem resultados (SAMUELS, 2002).

O terceiro tipo de liderança citado é o de irmãos (no original em Inglês: *sibling*), é uma representação de uma aliança entre membros. Os irmãos representam um tipo descentralizado de liderança que evita o surgimento de autoritários, diante da inevitável resistência aos pais e à sociedade. É uma atitude de aspecto psicológico de desconstruir completamente a noção de liderança.

Este estilo representaria uma maneira de se trabalhar em rede de forma não hierárquica na comunicação e no processo de decisão, sem se transformar em algo inconstante. Mas, jamais substituiria totalmente outros tipos de liderança, uma vez que este estilo também fracassa, pois, os irmãos, à medida que crescem, perdem seu radicalismo, não deixando de incentivar o crescimento de posturas de autonomia e ativismo.

O autor finaliza dizendo que o fracasso da liderança deixa espaços nas organizações para os liderados agirem, e que os líderes suficientemente bons são muito poderosos quanto ao aspecto energético, mas relativamente impotentes do ponto de vista do poder e da influência sobre os tipos convencionais. Assim, salienta que ser suficientemente bom implica em “abandonar” as pessoas em um nível em que elas podem aprender a administrar. Convida a pensar na liderança em termos de administração de tais fracassos, acreditando que os resultados serão valiosos, bem como ao tomar conhecimento dessas condições pode-se permitir que líderes e organizações modifiquem positivamente suas condutas no que tange à liderança.

Visualiza-se então, a importância de todo líder se atentar continuamente às competências relacionais e buscar conciliar suas questões subjetivas às de seus liderados e ao contexto organizacional no qual desenvolve seu trabalho. Assim, poderá realmente orientar e otimizar qualquer processo de mudança, ampliando probabilidades de resultados positivos no âmbito organizacional.

Recorrendo a uma outra vertente para abordar a questão do erro, vemos que o existencialismo rejeita a crença idealística de que o bom e o mau tenham alguma realidade objetiva ou essencial, acreditando que esses conceitos sejam “verdades subjetivas” formando as bases exclusivas dos comportamentos individuais (FORGHIERI, 1993). Ou seja, cada indivíduo tem seu próprio conceito sobre o bem e o mal, não sendo diferente para os líderes em suas organizações.

Desde as últimas décadas do século XX, estudiosos como o físico Capra (1992) vem afirmando que as mudanças percebidas na sociedade são reflexos das visões dos líderes em suas organizações, onde atualmente se deparam com a necessidade de lidar com novos paradigmas. Mas, para isso estes devem estar abertos às mudanças e à construção de novos “perfis” que requerem um nível maior de autoconhecimento e automaticamente à melhoria como seres humanos.

De modo semelhante, a visão mais popular de Senge (1990) que alerta que quem sustenta a visão atual das organizações são os líderes. Em prol de atingir suas metas, estes manterão um processo de aprendizagem e autoconhecimento contínuos.

Como esse estudo se apoiará ao modelo situacional de liderança por ser este um modelo que fornece elementos úteis para determinar como o líder deverá se posicionar em diferentes situações, sem desconsiderar as competências técnicas e “traços” subjetivos de cada um - serão visualizadas, então as características dos líderes pesquisados e sua relevância a esse modelo e ao seu desempenho na organização à qual exerce suas atividades.

2.2.1 Relacionando poder e liderança

Diante do objetivo desse estudo, abordar o tema poder é relevante para que fique explícito sua diferenciação e concomitantemente sua ligação com o tema liderança. A princípio uma das semelhanças entre os dois conceitos é: ambos são explorados de infinitas formas, devido a visões diferenciadas de pesquisadores da área de Administração e/ou Psicologia. E a distinção entre os mesmos, seria que a “liderança implica em influência e mudança de preferências, e poder implica em dependência” (VILLAÇA, 2002). Embora esses sejam conceitos inter-relacionados, cabe salientar que os líderes utilizam o poder como meio de atingir os objetivos do grupo, sendo o seu uso o facilitador da obtenção dessas conquistas.

Deveras o ato de liderança requer que se exerça o poder, mas torna-se necessário ressaltar ser este, um atributo paradoxal, pois o mesmo pode tanto otimizar quanto interferir negativamente na eficácia dos trabalhos de liderança. Uma vez que são competências direta, ou indiretamente interligadas, e assim a visão de qualquer profissional sobre este atributo causa um certo impacto nas atitudes em cargos de liderança.

Hersey, Blanchard e Natemeyer (1986) confirmam ao dizer que os líderes não devem apenas avaliar seu comportamento em tal posição para entender como efetivamente influenciam outras pessoas, mas também examinar o poder que têm e usam.

Nesse ponto poder-se-ia retomar a argumentação de Hillman (2001), que contribui com um elemento novo, abrindo uma discussão para a qual os outros autores não atentaram e dessa forma, iluminando um ponto pouco explorado. Sua contribuição é um convite à reflexão sobre poder, iniciando pelo próprio significado da palavra, “vinda do latim *potere* (ser capaz), ela se define inocentemente como disposição para agir, fazer, ser.” Diz que na verdade, poder e energia são abstrações induzidas pelo desempenho do trabalho, de maneira mais ampla, seria definido como pura potência e potencialidade, não o fazer, mas a capacidade de fazer. E afirma que qualquer forma de poder terá valor destrutivo ou construtivo, existindo ainda um grande desconforto diante de tal, não apenas pelas tirânicas implicações, mas por outra razão, exemplificando esse último ponto através de Jung com a expressão (HILLMAN, 2001, p. 111): “Onde o amor reina, não há vontade de poder; e onde a vontade de poder é soberana, o amor está ausente”. (JUNG⁸, apud HILLMAN, 2001).

Nesse contexto o autor apresenta também uma citação de Malidoma Some⁹, professor africano, sobre a ação humana:

[...] ninguém consegue realizar coisa alguma se não estiver em alinhamento com os Deuses ou com um Deus [...] Não demora muito fazer uma pequena invocação no início e no fim do dia [...] Colocando ritualmente nas mãos dos Deuses tudo o que fazemos, permitimos que as coisas sejam bem feitas, porque há mais do que nós envolvidos no ato de fazê-las.

E afirma que liderança que se move apenas de acordo com sua própria visão corre um risco extra, o risco de ofender os poderes sutis que tal visão não vê. E por isso salienta que toda pessoa no poder deve manter “um pé” em cada visão da realidade vivida e diversificada de acordo com cada situação, mas deve responder a cada uma, segundo a situação exigir.

⁸ JUNG, C. G. **The collected works**. Princeton University Press, Princeton, 1953 v.7, parágrafo 78.

⁹ MALIDOMA, Some. **Ritual: Poer Healing and Community** Swan & Raven, Portland, 1993.

O autor acredita que a liderança é influenciada pelo instinto¹⁰. Sigmund Freud, afirma que existem dois instintos principais que vivem em luta constante dentro de cada sujeito: Eros, na esfera da vida, e Thanatos, na esfera da morte. Para ele, ambos governam as tendências naturais do ser para a construção e a destruição. Por isso é essencial que eles estejam em equilíbrio, para que haja um desenvolvimento mental e emocional saudável do indivíduo (SANTANA, 2007). E essa capacidade de ser influenciado, mas também de resistir, coloca este mesmo indivíduo a serviço dos liderados para o crescimento e manutenção de uma organização. Em resumo, completa afirmando que uma vez que o poder não está apenas nas mãos do indivíduo, não implica a dominação do outro e com certeza também não exclui as emanções de poder que vêm das simples atividades da vida cotidiana, motivo este que para se exercer o poder é preciso antes treinar a vontade. Exemplos como, executar um bom trabalho, estruturas organizacionais bem administradas, ter opções de escolhas de empresas para se trabalhar, o tipo de linguagem escolhida para relatórios ou reuniões – também são manifestações de poder, por manifestarem e conduzirem ações à direções definidas.

Bergamini (1994) ao destacar a pesquisa de Fiedler, ilustra com outro exemplo similar ao de Hillman, uma vez que Fiedler propõe a combinação do estilo do líder com os aspectos que compõem a situação, enfatiza também algumas contingências de favorabilidade maior ou menor na relação dos líderes e suas equipes. Nos casos de maior favorabilidade existiria uma boa relação dos líderes com seus liderados. Consequentemente estes líderes conseguem exercer uma posição de poder na qual os subordinados aceitam suas solicitações e as normas organizacionais. A tarefa é estruturada, facilitando a administração e desempenho de suas equipes. E nos casos de menor favorabilidade a situação seria inversa.

Bennis; Nanus (1988) comungam desta perspectiva ao afirmar que o poder precisa se tornar uma unidade de troca, uma relação ativa e variável em transações criativas, produtivas e comunicativas. Os autores acreditam que os líderes efetivos terão retorno de seus esforços, especificamente pela atitude do poder recíproco, apoio mútuo, instaurando uma relação de esforços humanos comuns

Enfim, a palavra “poder” não é dissociada de liderança, seja em relação aos seus aspectos positivos, quanto negativos, independe do contexto (SAMUELS, 2002). E por ser uma percepção comum entre estudiosos da Administração, quanto da Psicologia, sua

¹⁰ Embora o termo possa comportar inúmeras definições (como ilustração dessa complexidade, sugere-se consultar o verbete homônimo na Wikipédia: <http://en.wikipedia.org/wiki/Instinct>) no presente estudo será considerado o sentido lato do termo: “um impulso espontâneo e alheio à razão, uma intuição” (FERREIRA, 2004).

explicação é somente a título de esclarecimento ao estudo sobre a relação do poder e a liderança.

2.2.2 Gerência e liderança

Os pressupostos teóricos apontam as diferenças e semelhanças entre líderes e gerentes, uma vez que estes podem ser considerados como profissionais diferentes, assim como permitem também referir à mesma pessoa.

Diante do objetivo deste estudo, seria irrelevante a caracterização desses dois conceitos, mas ao mesmo tempo uma breve explicação sobre tais somará a solidez do mesmo.

Drucker (1966), afirma que gerente é qualquer trabalhador que tem conhecimento das organizações modernas e em virtude de sua posição e de tal conhecimento contribui ou afeta materialmente a capacidade da organização trabalhar e obter resultados. Seria o profissional indicado para as decisões certas de qualquer empresa. Por isso, enquanto estiver na função de gerente, os objetivos, padrões e contribuições da empresa estarão sob sua responsabilidade. O autor afirma que muitos administradores são gerentes, mas nem todos, por esperar do profissional neste cargo muito mais que eficácia, tornam-se parte da organização.

Já em relação à liderança, em 1999, o mesmo autor afirma que a liderança verdadeira congrega pessoas com formações e/ou objetivos distintos e proporciona oportunidades iguais e justas para que os envolvidos realizem suas metas e explorem seus potenciais, considerando tal abordagem como uma visão mais organizacional, ou técnica. Então Bowditch (1992) ao afirmar que a gerência é vista pelos estudiosos da administração, mais como uma arte do que como uma ciência e entendendo a liderança como apenas uma pequena parte do papel do gerente, estaria dando uma visão mais emotiva ou subjetiva aos mesmos conceitos.

Já Botelho (1992), visualiza o líder acima da gerência na hierarquia organizacional, por caracterizá-lo como o profissional que domina o contexto e o gerente a se “render” a ele. O líder faria o direcionamento estratégico e o gerente o desenvolvimento tático e controle operacional da organização. Segundo o autor, os estudiosos sobre liderança e gerência identificaram diferentes reações entre tais. Para o gerente a rotina é uma luta contínua e para o líder é o meio de novas oportunidades, as quais os imprevistos são situações inevitáveis a serem enfrentadas com competência. E completa, ao afirmar que a forma de lidar com os subordinados também é diferente. Para os gerentes cada um tem seu papel, e para o líder as

distinções são somente em função das competências diversas. Entende-se que o gerente sente necessidade do controle geral e ao líder só interessa o que é realmente importante. Porém o líder tem o foco extra-organizacional e o gerente somente para o interior da empresa.

Bennis (1988), concorda sobre a diferenciação dos papéis do líder e do gerente em uma organização. E afirma que a falta de conhecimento de tais conceitos podem levar à falhas em vários contextos, principalmente no meio acadêmico que prepara os alunos para serem bons tecnicamente e como parte da equipe, e não para desenvolverem o perfil de liderança, por isso a importância de entender os dois papéis.

Esta própria pesquisa ilustra essa importância claramente, ao declarar que seu foco é a liderança no geral, indiferente de sua posição no meio organizacional. Pois seu estudo é sobre os comportamentos e desempenho de líderes e suas equipes e não de seus cargos.

2.3 Subjetividade e Competências Relacionais

A liderança, como qualquer outro papel, é exercida por um ser humano dotado de características subjetivas que o define como indivíduo antes de um profissional. São essas características as responsáveis por sua diferenciação dos outros em todos os papéis de sua vida. Ferreira (2004) diz que assim como os aspectos subjetivos são caracterizados como questões individuais, válidas para um só sujeito e só a ele pertencentes, estes integram o domínio das atividades psíquicas, sentimentais, emocionais, volitivas e outras características que irão compor este sujeito.

Entre esses aspectos a ênfase maior nesta pesquisa será para os relacionais, por serem de suma importância à vida profissional (considerando-se que nas organizações essa dimensão da vida se dá, basicamente, em grupo), tendo uma dimensão ainda maior em cargos de liderança.

Wheatley (2006) afirma que a liderança é um fenômeno amorfo questionável desde a formação das organizações e se mantém como objeto de estudo contínuo. E é esse fenômeno, que está sendo examinado atualmente no que diz respeito aos seus aspectos relacionais, devido ao fato deles serem considerados, pela maioria dos teóricos, como complexos e ao mesmo tempo contribuições fundamentais para a liderança eficaz.

Rezende; Rocha; Soares (1999) afirmam que, há muito pouco tempo, a subjetividade no trabalho passou a ser encarada como uma das variáveis que interferem no processo

organizacional. E relacionam tal aspecto à busca atual de um trabalho e de um trabalhador mais completo, menos alienado e mais integrado às necessidades de suas empresas. Completam que mesmo que haja uma tendência a negar a interioridade presente nas ações, sabe-se que o processo de tomada de decisão organizacional e as práticas gerenciais são envolvidos pela objetividade, assim como pela subjetividade durante o processo.

A melhor definição para a subjetividade neste contexto será a de Pimenta (1999) que a conceitua como mediadora ativa entre as formas sociais em que o sujeito escolhe e procura meios de torná-las compatíveis. Profissionalmente, é o uso que os trabalhadores fazem deles mesmos como respostas às solicitações vindas do seu ambiente de trabalho e de vida.

Bentolila (2005), em seus estudos, declara que a subjetividade é essencialmente fabricada, produzida e formatada no registro social, sendo produzida não só por instâncias individuais, mas também por instâncias coletivas e institucionais. Uma vez que a subjetivação está em circulação nos conjuntos sociais de diferentes tamanhos, assumida e vivida por indivíduos em suas existências particulares, podendo ser postulada tanto como produção quanto produto, a produção é imediatamente consumo e registro. O consumo e o registro determinam de um modo direto a produção, mas a determinam no seio da própria produção. Portanto, a subjetividade encontra-se atravessada pela “regra de produzir sempre o produzir, de incorporar o produzir ao produto”. Assim, considera-se que as práticas oferecidas ao sujeito no marco das instituições modernas constituem um processo específico de produção de subjetividade.

Já Hunter (2004), afirma que o mundo exterior entra na consciência através dos filtros dos paradigmas individuais, demonstrando então que aspectos subjetivos têm grande influência nas reações e/ou comportamentos das pessoas, características que podem interferir no desenvolvimento e desempenho do líder.

Schette (1999) confirma que os líderes precisam de maior flexibilidade de idéias e condutas associadas ao uso adequado de suas emoções. Diz que “do líder espera-se resultado, e esse resultado somente será atingido, se ele sentir-se realizado profissionalmente, feliz e com uma qualidade de vida positiva no trabalho e na sua vida particular”. Completa que será recíproco aos seus liderados por também atuarem com razão e emoção. Os líderes enfrentam barreiras, principalmente as internas, algumas inatas, mas que podem ser vencidas pelo amadurecimento, auxiliado por algum exercício terapêutico e, principalmente, pela incorporação de grande dose de determinação (SCHETTE, 1999, p.94).

A autora acredita que quem estuda os líderes deveria estudar também os liderados. Ouvi-los seria uma forma de tornar possível a expressão da estrutura do vivido e a observação

da intersubjetividade da relação interpessoal entre líderes e liderados. Isso permitiria um melhor entendimento da realidade profissional e das vivências subjetivas desses líderes, oferecendo elementos que poderiam ser utilizados para otimizar a eficácia de seus trabalhos, para um melhor desenvolvimento e melhores realizações no âmbito organizacional.

2.3.1 A subjetividade e sua mediação entre a Psicologia, a Administração e a Psicometria

A conscientização da importância dos aspectos subjetivos ao desenvolvimento profissional originou-se no mercado competitivo atual, que demanda de todos, especialmente dos gestores (que se tornaram referências para o resto das pessoas) habilidades diversas, desde as técnicas às individuais.

Malvezzi (1991) explica que a origem do desenvolvimento teórico e prático dos métodos para a avaliação das habilidades e da avaliação de executivos deveu-se à crescente valorização da produtividade destes indivíduos, sendo este fato uma das marcas da identidade da administração nos anos 1990. O autor afirma que atualmente as empresas atuam como se precisassem mais de gestores produtivos do que dos operadores de máquinas produtivos – uma vez que deixar operadores produtivos sem bons gestores seria desperdício de potencial e falta de visão de negócio. Em consequência desse fato surge a necessidade por identificar as habilidades que irão definir esses gestores e a melhor forma de avaliar o seu desempenho. Dessa forma vê-se reforçada a tendência de utilização de instrumentos psicológicos no campo da administração como aconteceu anteriormente com a psicometria¹¹ – que, em essência, poderia ser descrita como uma abordagem matemática, originada na engenharia.

Para a análise de tais habilidades, usam-se testes e avaliações que exploram a personalidade e características específicas, em busca “da pessoa certa, para o lugar certo”. Este vínculo histórico entre as duas áreas não transcorreu facilmente, almejava-se

¹¹ Epistemologicamente a psicometria é conceituada como um conjunto de técnicas que permite a quantificação dos fenômenos psicológicos. Origina-se, etimologicamente, de psic(o)- + -metria. Onde o antepositivo psic(o)-, deriva do grego psukh(o)- e do grego psukhê,ês 'sopro', donde 'sopro de vida', donde 'alma, como princípio de vida; ser vivo, pessoa; alma p.opos. a corpo; alma, como sede dos desejos; alma de um morto, sombra, espírito'. Esse antepositivo ocorre já em vocábulos de origem grega, como psicagogo, psicomaquia, psicopompo, psicose e psicostasia e indica 'espírito, princípio pensante, atividade mental', sendo também tomado 'como equivalente de psicológico ou psíquico'. Já o pospositivo -metria origina-se do grego métron, ou 'instrumento para medir' e vem de -metro 'medida' ou -metra 'o que mede' somado ao sufixo -ia ou formador de substantivos abstratos de condição ou situação ou qualidade ou, no caso, função (Dicionário Eletrônico Houaiss, 2006). Ou também como uma medida de duração e de intensidade de processos mentais, utilizando-se métodos padronizados (FERREIRA, 2004).

instrumentos capazes de revelar diferenças individuais e compará-las através de seus perfis e aptidões, juntamente o desempenho como um reflexo desses perfis sendo avaliados com objetividade. Mas na prática se depararam com incertezas e falta de consenso de distintos avaliadores no meio organizacional, deixando administradores e pesquisadores em constante estado de alerta, mantendo assim a alimentação de especulações sobre novos instrumentos e critérios em busca da “fórmula” da liderança. Qualquer exame, mesmo superficial da concepção do tratamento dado aos problemas da habilitação e avaliação de gestores, revela – segundo o autor – as aspirações da psicometria ainda viva.

Nessa perspectiva pressupõem-se as habilidades como diferenças individuais que caracterizam cada um em sua especificidade e, a pressuposição é completada ao relacioná-las ao desempenho, tendo-o como um reflexo de perfis e podendo este ser avaliado com objetividade. Ainda sob essa perspectiva, seria somente através dessas medidas objetivas e compatíveis que se poderia chegar à medida dos fenômenos psicológicos com relativa confiança.

Bernardes (2005) chama a atenção para um aspecto até certo ponto óbvio mas que merece ser destacado: todo teste psicológico é um instrumento de medição e faz parte da psicometria. Ou, doutro modo, toda avaliação que recorra da utilização de testes é uma avaliação psicométrica. Sua história transcorre no seguinte contexto: em 1795, um astrônomo na Inglaterra percebeu que a observação que seu assistente registrava sobre qual deveria ser a hora exata em que uma estrela cruzava as linhas das lentes do telescópio diferia da sua própria observação. Esse fato se deu a despeito do trabalho desse astrônomo ter sido conduzido sob as mesmas condições de observação. (ERTHAL, 1987) . O astrônomo que realizou a medição supostamente equivocada, David Kinnebrook, devido a essa diferença de 5 décimos entre as observações, acabou sendo demitido em 1795. Foi somente vinte anos depois (em 1816) que outro astrônomo chamado Friederich Bessel estudou essas medições e ofereceu uma explicação para o fenômeno ocorrido (SCHULTZ; SCHULTZ, 1992). Ele verificou que havia uma certa frequência nessa variação entre julgamentos de diferentes pessoas, inclusive situações observadas ou vividas pela mesma pessoa (ERTHAL,1987) e chegou a uma resposta que iria se tornar fundamental para corroborar a necessidade dos psicólogos por estudar os processos psicológicos da sensação e da percepção (SCHULTZ; SCHULTZ,1992). Foi assim que os estudiosos chegaram à conclusão que devem levar em conta a natureza humana do observador, já que as características e as percepções pessoais influenciam na observação. Fenômeno chamado de “equação pessoal” (SCHULTZ; SCHULTZ ,1992).

Já Erthal (1993) define “equação pessoal” como a tendência que as pessoas têm a subestimar ou superestimar quantidades e enfatiza que este conceito é de grande utilidade na psicologia ao se medir o comportamento humano, por cometer quase sempre algum tipo de erro de observação, quer maximizando ou minimizando os dados observados. Outros conceitos foram surgindo, como o “limiar de sensação”. Segundo a autora, Ernst Heinrich Weber foi quem se destacou nos trabalhos sobre limiar. E posteriormente Fechner, em 1860, deu continuidade aos seus trabalhos, seguindo o preceito de que a sensação não pode ser medida diretamente, sendo, portanto, conveniente perguntar ao próprio sujeito se uma sensação está presente ou não e se a “sensação produzida por um determinado estímulo é proporcional ao logaritmo da excitação” (SCHULTZ E SCHULTZ, 1992). Demonstrou que a lógica e os métodos da ciência poderiam ser usados na medida psicológica, desenvolvendo assim métodos psicofísicos de apresentação de estímulos e eliciação de respostas.

A autora recorda ainda, que entre as contribuições do primeiro laboratório de psicologia experimental da história, fundado por Wundt na Alemanha em fins do século XIX, estava a valorização do controle rigoroso das condições de observação, ou seja, a necessidade de dispor de condições padronizadas. Houve também outras influências, como o caso da introdução dos métodos estatísticos no desenvolvimento das medidas em psicologia através dos quais se buscou estabelecer relações entre os resultados. Foi Galton, primo de Charles Darwin, um dos pioneiros nesses esforços e real pioneiro na busca por desenvolver métodos, questionários e escalas de avaliação (buscando ainda a padronização dos testes por ele desenvolvidos). Galton buscou, ainda, mensurar a inteligência e, apesar de seus êxitos não terem correspondido às expectativas contribuíram para a união do movimento da psicologia experimental ao movimento dos testes (nomeados àquela época como testes mentais). Após esse período inicial, teve lugar um processo de transformação permanente, pequenos aperfeiçoamentos foram feitos continuamente, desenvolveram-se escalas de desenvolvimento mental coletivas, surgiram testes de personalidade e testes de interesse, existindo atualmente publicados diversos testes com o objetivo de quantificar o comportamento humano.

Atualmente, psicometria pode ser definida como o conjunto ou qualquer dos métodos quantitativos em psicologia.

As literaturas ainda dedicam-se à discussão da validade dos métodos e testes já aprovados ou à revisão de critérios de validade e de prognóstico, comparando os antigos aos novos. As críticas fazem parte de seu contexto, como em relação à impossibilidade de se abranger a totalidade de cada um dos fenômenos psicológicos, mesmo utilizando qualquer uma das técnicas de medidas.

Outra crítica frequentemente citada é quanto ao uso das tabelas estatísticas como uma espécie de emblema da cientificidade do teste:

Se o teste foi validado e padronizado para a população em questão, então tem valor científico, diziam todos. [...] Mas ninguém se perguntava o que significava pautar as noções de normal e patológico pelos valores médios de uma população. Ninguém percebia que a média, enquanto símbolo abstrato de uma normalidade, era também símbolo da mediocridade e unidimensionalidade do nosso modelo de homem. Ser normal (e, portanto, não-neurótico) significava ser médio em tudo [...]. E com esse princípio não questionado, não percebíamos que a padronização do teste implicava diretamente um princípio de padronização do homem [...]. Saudável é o homem médio, o que quer dizer, o homem medíocre, o homem que não se desvia das normas, o homem adaptado à realidade. (NAFFAH NETO, 2006).

Malvezzi (1991) faz sua crítica à psicometria, descrevendo-a como uma ferramenta que, apesar de continuar valorizada, contribui para o desenvolvimento de um tipo de engenharia social e psicológica em que a subjetividade estaria totalmente subjugada e previsível.

A psicometria, ainda assim, mesmo não sendo diferente de qualquer outro método e, portanto, despertando críticas tanto positivas, quanto negativas, traz para o meio científico suas contribuições.

Uma dessas contribuições foi a de López em 1939 ao apresentar o PMK (Psicodiagnóstico Miocinético) como uma técnica expressiva que possibilita a avaliação de vários aspectos da personalidade do sujeito, entre eles: agressividade, emotividade, tendências à inibição ou à excitação, tônus vital, sua coerência intrapsíquica e constância de reações como, adaptabilidade, relacionamento intrapessoal, interpessoal e impulsividade. É uma técnica que possibilita a caracterização da personalidade do sujeito como normal ao revelar uma coerência intrapsíquica harmoniosa, boa integração de fatores endógenos e reacionais, relacionamento espontâneo e adequado no meio social (PASSOS; CÂMARA, 2005).

O PMK é um teste expressivo-gráfico baseado na neurofisiologia que proporciona a investigação de aspectos da personalidade por meio do estudo de sua “fórmula atitudinal mediante a análise das tensões musculares involuntárias, que revelam as tendências fundamentais de reação, constituídas por suas peculiaridades temperamentais e caracterológicos” (MIRA, 2004, p.22).

É importante enfatizar que nas técnicas projetivas em geral são mais difíceis de se alterar as respostas para uma apresentação mais favorável. Isso é especialmente verdade no caso do PMK, visto que ao se submeter a ele o examinado não tem acesso aos traçados realizados ao longo da aplicação, tornando impossível este tipo de manipulação (ALVES, 2005).

É um teste de aplicação individual e seu uso transmite algumas vantagens em relação aos outros, tais como:

- Permite realizar uma análise quantitativa e qualitativa, tanto estrutural quanto reacionalmente.

- É um teste de difícil manipulação (como já foi dito anteriormente), sem interferência do aspecto verbal e aplicável em todas as idades, e permite repetição quantas vezes for necessário, pois, não há aprendizagem nem consciência de acertar ou errar.

- É indicado para um grande universo de pessoas, pois sua realização independe de nível sócio-econômico-cultural.

No caso do presente estudo, essas vantagens são imprescindíveis para que se obtenha os dados necessários a partir de um público-alvo constituído por líderes de uma organização única, mas com possibilidade de viverem realidades totalmente heterogêneas.

Por outro lado, tais considerações positivas não descartam as desvantagens também percebidas em relação ao mesmo, por exemplo, o fato de por se tratar de um teste bastante complexo, requerer em sua utilização empresarial a contratação de profissional com formação em psicologia, possivelmente com domínio no manuseio do instrumento e prática na sua interpretação.

As apreciações negativas direcionadas ao PMK não fragilizam a certeza da sua contribuição ao estudo. Oliveira (2005) declara que quanto mais o executa, mais confirma o seu embasamento teórico da Teoria da Psicomotriz da Consciência, que sugere que toda intenção seria uma “in-tensão” (tensão interna), entendendo que termos como postura mental, corporal e estado tensional, remetem a noção de tensão neuro-muscular mobilizada em busca de um objetivo (possessão, destruição, acolhimento, retraimento e outros).

As características que o PMK permite avaliar são subjetivas e fazem parte das competências relacionais do indivíduo, mas não abrangem todas as relevantes para o estudo.

Wechesler (2006) propõe identificar outras características que se somam às competências do indivíduo, neste estudo as que influenciam em cargos de liderança. São os modos preferenciais de pensar e de agir das pessoas frente a diferentes circunstâncias. Estes definem as características que sinalizam formas de pensar e até mesmo de criar das pessoas, neste caso os líderes, através de sua avaliação nomeada por “Estilos de pensar e criar”. Nessa avaliação são nomeadas formas que englobem as características mais frequentes das pessoas criativas, em relação seus estilos de pensar, chamado de Estilo lógico objetivo e, ao estilo de criar, são citadas nomeações consideradas básicas como: o cauteloso reflexivo, o inconformista transformador, o emocional intuitivo e o relacional divergente. E não sendo

diferente, é uma ferramenta de avaliação que apresenta vantagens e desvantagens em seu uso, como:

Vantagens:

- Tornou-se uma ferramenta essencial para conhecer o potencial criativo e compreender as diversas formas de expressão de idéias do profissional e melhor orientá-lo, maximizando suas possibilidades de desenvolvimento e expressão da criatividade.

- É um instrumento que aponta maneiras preferenciais de pensar e de agir das pessoas, elementos esses importantes em uma seleção, principalmente no auxílio de identificação de líderes organizacionais e na valorização de pessoas com estilos diversos que podem agir criativamente, por diferentes formas e com alta produção inovadora.

Desvantagens:

É um teste mais limitado em relação às variáveis de comportamento, demandando em alguns casos (como o proposto neste estudo) um outro teste complementar para atingir objetivos específicos.

É importante ressaltar que foram levantadas outras vantagens e desvantagens relativas à administração destes instrumentos. Essas informações serão apresentadas, oportunamente, ao longo do capítulo sobre os aspectos metodológicos desse estudo.

2.4 Desempenho

Bergamini e Beraldo (1988) conceituam a palavra desempenho da seguinte forma:

significa ação, atuação, comportamento. Quando se avalia o desempenho no trabalho se conclui por sua adequação ou não, está-se-lhe atribuindo uma qualificação que pode ser assim resumida: desempenho eficiente ou desempenho eficaz ou ambos.

Baumgartl e Primi (2005) relatam que “as origens da avaliação de desempenho remetem-se há muito tempo atrás, uma vez que desde que o homem deu emprego a outro, seu trabalho é avaliado”. Sem precisar a época, é importante ressaltar que as organizações perceberam que a avaliação contínua do desempenho de seus profissionais é imprescindível para o crescimento de ambas as partes, empresa e funcionário.

No entanto, foi após a II Guerra Mundial que os sistemas de avaliação de desempenho tiveram ampla divulgação nas empresas.

Schette (2005), no fim do século passado, afirmava que:

desde a década de 1950 e cada vez mais nas décadas de 1980 e 1990 as organizações estão tentando incessantemente alcançar novos patamares de desempenho¹². E na busca de voar cada vez mais alto, em termos de competitividade, seus dirigentes esforçam para inovar, estabelecendo planejamentos estratégicos e enfatizando o envolvimento de seus funcionários em todos seus planos de ação.

A tendência mencionada naquele momento continua, mesmo apesar da crise econômica iniciada em 2008 (ou talvez até, por causa da luta pela sobrevivência no mercado agravada a partir dela), em franco desenvolvimento.

Em função de tal busca, os setores denominados Gestão de Pessoas ou Recursos Humanos têm privilegiado vários mecanismos no seu esforço para atender às demandas da organização. Segundo Bergamini e Beraldo (1988), desde o início, durante o Recrutamento e a Seleção com suas técnicas diversas, a Gestão de Pessoas é um procedimento que só se torna completo diante do controle da sua validade através da Avaliação de Desempenho.

Os autores ressaltam que da mesma forma, de maneira reversa, é importante também estudar os resultados dessa avaliação através das referências sobre o potencial humano oferecidas no processo de seleção de pessoal, assim como no trabalho de Treinamento e Desenvolvimento de Pessoas, que devem ser executados com foco e acompanhamento sustentado por avaliações e pesquisas organizacionais. Estes autores acreditam que todas essas ferramentas de Gestão Pessoas passam por outras facetas da chamada “função recursos humanos”, e tem havido um esforço constante por criar condições para incremento do desempenho dos profissionais nas organizações, dentre eles, os gestores das mesmas.

Bergamini e Beraldo (1988) alertam que avaliar o desempenho das pessoas no trabalho implica conhecer a dinâmica comportamental própria de cada profissional, o tipo de trabalho realizado de cada cargo e o ambiente organizacional das áreas onde desenvolvem suas atividades. Acredita-se que quanto maior for o ajustamento entre o estilo do profissional e a tarefa por ele executada, a atividade e o ambiente, melhor será o resultado do desempenho do avaliado em uma organização.

Os cuidados com essas variáveis é que define o contorno e a filosofia do processo de Avaliação de Desempenho. Esse processo irá definir ainda a especificidade da implantação e do estilo de avaliação em cada empresa, valorizando a qualidade e seriedade de tal

¹² A definição dada pelo Dicionário Novo Aurélio (FERREIRA, 2004) para o termo desempenho, o ato ou efeito de desempenhar, embora um tanto óbvia, sugere que desempenhar signifique exercer um cargo ou função e/ou cumprir ou executar uma tarefa. O substantivo masculino desempenho associa-se diretamente, portanto, às idéias de execução, cumprimento e atuação dentro de uma forma desejada.

ferramenta. Uma vez que o intuito principal da aplicação de uma Avaliação de Desempenho é analisar as atitudes e não só as técnicas dos profissionais de uma organização (BERGAMINI e BERALDO, 1988).

Carniege (1978), dentro dessa perspectiva, declara que, uma vez que os padrões forem estabelecidos e os pontos de controle fixados, o administrador tem de determinar que métodos usar para melhor avaliar a proximidade que o desempenho dos envolvidos estará das expectativas da organização.

Pode-se dizer que, em linhas gerais, dentre os diversos mecanismos de avaliação existentes, a Avaliação de Desempenho possa ser uma das que apresenta maior eficiência e eficácia ao acompanhamento, melhoria do comprometimento e produtividade em uma organização. É necessário que seja uma ferramenta adequadamente adaptada às particularidades e cultura das pessoas e das organizações, assim permitirá a avaliação das pessoas, para objetivos específicos, desde dados para “*feedback*”, orientações e promoções. Mas se esta não for explorada adequadamente seu efeito pode ser o contrário e desfavorável à função de tal, podendo se tornar o principal ponto de insegurança, insatisfação e sentimento de injustiça das pessoas e concomitantemente gerar frustrações ao que se consideram vítimas do processo, além de, por outro lado, alimentar as estatísticas de desperdícios de talentos humanos.

Bergamini e Beraldo (1988) afirmam que um bom processo de Avaliação de Desempenho depende da atitude produtiva com que se assume a responsabilidade para aplicação de tal procedimento no âmbito profissional. Os autores ressaltam que a empresa deve garantir a fidedignidade e a validade dos dados desse trabalho, com o intuito de conseguir um diagnóstico preciso e útil para tomar as decisões no tocante à Avaliação de Desempenho, conciliando com as estratégias da organização.

Andrade (2003) sustenta que antes de operacionalizar a avaliação de desempenho em uma organização, faz-se necessário que se conheça mais sobre os fatores que influenciam no desempenho humano no trabalho.

Toda organização lida com desafios contínuos, na busca incessante da qualidade, da produtividade e competitividade, numa verdadeira luta pela sobrevivência, que impõem um repensar também contínuo das estruturas de avaliação existentes, ensejando o exercício do pensamento criador orientado para a inovação dos métodos e processos relacionados com o desempenho do ser humano. Moura (2009) resalta que “subestimar essa realidade é sinônimo de desperdício, de ineficiência e incapacidade de sobreviver”.

As avaliações de desempenho privilegiam tanto o funcionário quanto a organização, uma vez que permite ambas as partes acompanharem o desempenho de qualquer profissional, desde os aspectos subjetivos aos técnicos, independente do nível hierárquico. Dos gestores aos seus subordinados, ou até mesmo comparando o resultado destes líderes ao resultado de suas equipes.

3 METODOLOGIA

No presente capítulo será apresentado o horizonte contra o qual se delineou a escolha dos métodos utilizados durante a investigação. Para melhor descrever esse cenário é conveniente recordar Carnegie (1978) que, ao abordar as técnicas de liderança, afirma que os administradores selecionam um estilo de liderança que se adapta à sua filosofia de administração e a sua própria personalidade. Ressalta sua preocupação de que não se deixe de considerar a “psicologia pessoal” dos indivíduos, com o cuidado de não generalizar os atributos humanos, uma vez que as pessoas são heterogêneas. Embora o autor afirme essa heterogeneidade, ele ressalta que existem também significativas homogeneidades entre os indivíduos, podendo estas peculiaridades serem exploradas de forma positiva no desenvolvimento profissional dos líderes.

O líder deve saber o que reivindicar em relação ao desempenho de sua equipe tanto individualmente quanto coletivamente e, paralelamente, tentar compreender o que a maioria dos envolvidos percebe e deseja dele também. Nessa perspectiva, encontram-se justificativas para a escolha das ferramentas e das etapas desta pesquisa, apresentadas através dos seguintes aspectos metodológicos.

3.1 Quanto aos Fins e Meios

O presente estudo consiste em uma pesquisa descritiva. Busca-se, nessa classificação, apoio de Collins (2005) quando este explica que esse tipo de pesquisa descreve o comportamento dos fenômenos, que é usada para identificar e obter informações sobre as características de um determinado problema ou questão com o intuito de avaliar as questões pertinentes.

Quanto à abordagem do problema, trata-se de uma pesquisa qualitativa por se tratar de uma pesquisa compreensiva, por se referir a um nível de realidade que não pode ser facilmente quantificado (ou seja, por tentar explicar aspectos subjetivos), e, finalmente, examinar e refletir sobre as percepções levantadas pelos pesquisados, para assim obter um entendimento de atividades sociais e humanas de tal público. Pode ser caracterizado como um estudo de caso de líderes e suas equipes de uma única empresa privada. Este tipo de

estudo é definido por Collins (2005) como um exame extensivo de um único exemplo de um fenômeno de interesse.

3.2 Unidade de Análise e Sujeitos da Pesquisa

O público alvo de tal estudo foram todos os gestores, independente da hierarquia (Gerentes, encarregados e coordenadores), e seus liderados de uma única instituição privada, da cidade de Sete Lagoas/MG. A amostragem divide-se entre 8 gestores das seguintes áreas e/ou setores: Expedição, Produção, Laboratório, Manutenção, Comercial, Almoxarifado, TI e RH.

A autora encontrou dificuldade de encontrar empresas na região com várias equipes homogêneas ou equipes semelhantes em empresas diferentes que utilizassem o mesmo método de avaliação de desempenho. Por isso, ressalta-se que a pesquisa se estendeu a todos os líderes, exceto aos diretores-proprietários dessa organização. É perceptível uma grande discrepância do número de avaliados nas equipes de cada líder, existindo, por exemplo, desde uma equipe com um liderado, a equipe da área de TI, até uma equipe com 62 pessoas, na área de Produção. Diante disso, em busca de obter um panorama o mais abrangente possível do perfil dos líderes nessa empresa

A organização na qual os líderes em estudo desenvolvem seus trabalhos, é uma indústria de laticínios, uma empresa familiar, 100% nacional, com mais de 20 anos de experiência no ramo. Iniciou sua trajetória fabril em 2002, teve um crescimento considerável, por ser uma empresa atenta às tendências do mercado, por sempre procurar colocar produtos inovadores e de qualidade, atendendo as necessidades e gostos dos consumidores, aliada a fortes estratégias comerciais e de marketing. Atualmente trabalha em três turnos com seus funcionários, tendo em média total 124 colaboradores. A empresa produz cerca de 16.000 toneladas de produtos anualmente, entre eles um mix de variedades do gênero. São comercializados em toda a região Sudeste do país, além de Goiás, Distrito Federal, Pará, Maranhão, Amapá, Pernambuco, Tocantins e Bahia, estando presente, nas principais mercearias, supermercados e hipermercados. A empresa considera que atende a todas as necessidades e exigências do mercado.

Frente a esse cenário e realidade que se encontra a empresa escolhida, alvo mais próximo da qualificação como universo ou objeto de pesquisa sobre liderança.

3.3 Quanto às Técnicas e Instrumentos Utilizados na Coleta e os Métodos de Análise de Dados

O processo de coleta de dados aconteceu em quatro etapas: primeiro, os gestores foram submetidos a uma entrevista individual, com o intuito de promover através do recurso da verbalização o levantamento de suas percepções sobre as próprias competências relacionais de forma a permitir que se pudesse obter um elemento de comparação com os resultados obtidos através dos instrumentos. Gil (1996) afirma que a entrevista é considerada como uma técnica fundamental de investigação, nos mais diversos campos devido à flexibilidade que a caracteriza.

A entrevista é uma ferramenta associada a metodologias positivistas e fenomenológicas. Trata-se de um método de coleta de dados o qual perguntas são feitas aos pesquisados para descobrir o que fazem, pensam ou sentem. É um meio de facilitar a comparação de respostas (COLLINS, 2005). Nesse estudo, optou-se pelo estilo estruturado, com perguntas de final aberto, nas quais cada líder pôde dar respostas ou opinião pessoal em suas próprias palavras. Collins (2005), afirma que estes estilos de perguntas oferecem a vantagem de se obter opiniões mais precisas. A entrevista usada foi elaborada com o objetivo de levantar maiores informações para auxiliar no diagnóstico de cada líder, complementando os dados levantados nos testes psicológicos e avaliações, perceber o nível de autoconhecimento de cada um e provocar um momento de autoavaliação de suas habilidades como gestores. Essa foi composta de três tópicos básicos: aspectos pessoais, sociais e profissionais (APÊNDICE A).

O segundo instrumento de coleta de dados foi a aplicação dos testes psicológicos aos líderes da organização com o propósito de levantar algumas características subjetivas e associá-las à competência relacional e o desempenho de seus liderados. Para Gil (1996) aplicar testes significa medir e/ou comparar com um critério determinado. Nos termos do presente estudo essa medida se torna fundamental para que se possa escapar da armadilha de produzir inferências baseadas exclusivamente na opinião dos pesquisados.

A entrevista e os testes psicológicos foram aplicados na própria empresa e especificamente para esta pesquisa.

É importante elucidar que os testes psicométricos utilizados são padronizados e são os que oferecem variadas opções para a interpretação de pontos relativos à personalidade e características subjetivas imprescindíveis às pessoas em cargos de liderança. Considera-se que esses elementos possam oferecer sustentação a esta pesquisa. Os testes escolhidos foram o PMK e os Estilos de Pensar e Criar.

Essa escolha se deu, sinteticamente, pelo fato destes serem testes validados pelo Conselho Federal de Psicologia, deles completarem as lacunas um do outro no que diz respeito à análise das competências relacionais dos líderes examinados e de oferecerem recursos para que essas possam ser relacionadas ao seu próprio desempenho e de seus liderados.

Ambos os testes, PMK e Estilo de Pensar e Criar (ANEXO A), foram aplicados com o apoio de uma psicóloga especializada na área psicotécnica e credenciada pelo Conselho de Psicologia. O motivo desse procedimento foi de garantir a integridade das instruções específicas de cada teste e do Conselho de Psicologia e de conferir credibilidade aos resultados e à avaliação dos dados desse estudo. Vale ressaltar que o PMK foi aplicado no estilo “reduzido”, por este atender o objetivo proposto por esta pesquisa.

A terceira etapa foi composta da análise documental, material proveniente ao controle já existente na empresa em estudo. A análise documental foi o modelo de Avaliação de desempenho já aplicado pela organização nos gestores e suas equipes. As avaliações dos liderados foram compostas com os seguintes quesitos: Responsabilidade, Conhecimento técnico, Produtividade e compromisso com resultados, Proatividade, Habilidade de Relacionamento, Organização, Comunicação, Disponibilidade, Advertências, Assiduidade e pontualidade. Cada equipe foi avaliada pelo seu líder através de ficha individual, podendo estas receber quatro conceitos: Fraco, Regular, Bom e Ótimo.

É importante salientar que os formulários de Avaliação de Desempenho para a área Operacional e a Administrativa de todas as equipes foram homogêneos (ANEXOS D e C), diferenciando somente do formulário usado para avaliar os gestores (ANEXO B), modelo este nomeado de “*Gap Analysis*”, que analisa como o sistema de gestão abordou ou planeja abordar os requisitos de uma norma de avaliação e permite ao avaliador informar as “insuficiências” no sistema e identificar o que precisa ser feito para eliminá-las. São avaliados os seguintes tópicos: as Tarefas e Atribuições, os Requisitos Básicos e os Requisitos Desejáveis de cada cargo de gestão (ANEXO B). A implantação de Avaliação de Desempenho nesta empresa foi efetivada no último ano, sendo essa em análise, a primeira e única aplicação. A área de Recursos Humanos tem como meta aplicá-la anualmente.

A partir da concretização destas etapas do estudo iniciou-se o processo de análise dos dados, apresentado e discutido através de tabelas, quadros e gráficos relacionando-os com o marco teórico, em busca da resposta à indagação que norteia este estudo.

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Apresentados os métodos empregados no estudo deve-se passar a etapa seguinte, a análise dos resultados. Nessa etapa, é importante destacar que os resultados com o propósito de facilitar uma leitura mais aprofundada dos dados recolhidos de cada sujeito são apresentados por líder, caracterizado por número e cargo, respectivamente.

Nessa apresentação, será seguida a seguinte ordem: primeiramente a entrevista individual com os dados de todos os líderes em cada questão; e, na sequência a apuração e laudo dos testes psicológicos (PMK e Estilos de Pensar e Criar) aplicados nos mesmos; em terceiro lugar, o resultado da avaliação de desempenho de cada líder; e, finalmente, em quarto a avaliação de desempenho da equipe da área sob gestão de cada um, usando como referência as equipes com mais de um liderado.

Finalizando o capítulo será apresentada uma explanação dos resultados de todos os líderes em conjunto, usando critério de ranking e gráficos.

4.1 Entrevista Individual (APÊNDICE A)

Este item apresenta a síntese dos conteúdos verbalizados pelos líderes.

I - APRESENTAÇÃO: Formação – Idade – Estado civil	
LIDER 1 Coordenador de Almoarifado	- Graduado em Administração de Empresas – 22 anos - Solteiro
LIDER 2 Gerente Comercial	- Graduado em História – 45 anos – Solteiro
LIDER 3 Encarregado de Expedição	- Graduando em Logística – 39 anos – Casado
LIDER 4 Gerente de Laboratório	- Graduada em Ciência e Tecnologia em Laticínios – 27 anos – Solteira
LIDER 5 Encarregado de Manutenção	- Graduando em Administração de Empresas – 34 anos – Solteiro
LIDER 6 Gerente de Produção	- Graduado em Engenharia de Alimentos e pós – 37 anos – Solteira
LIDER 7 Coordenadora de RH	- Graduado em Psicologia – 26 anos – Solteira
LIDER 8 Coordenador de TI	- Graduando em Sistema da Informação – 30 anos – Solteiro

1 – PESSOAS 1.1 Ambiente familiar – 1.2 Convivência	
LIDER 1 Coordenador de Almoxarifado	Pais separados. Mora com a mãe e irmãos. Ótima relação com ambos. OBS: Este líder é o filho mais velho de um dos diretores proprietários.
LIDER 2 Gerente Comercial	Mora sozinho. Família não reside na cidade. Mas os vê nos finais de semana.
LIDER 3 Encarregado de Expedição	Mora com esposa e filhos. Ambiente tranquilo. Os familiares residem em outra cidade.
LIDER 4 Gerente de Laboratório	Mora com pais e irmã. Todos trabalham como empregados. Ambiente tranquilo.
LIDER 5 Encarregado de Manutenção	Mora com os pais e irmãos (todos de sexo masculino). Pais aposentados. Ambiente tranquilo
LIDER 6 Gerente de Produção	Mora sozinha na cidade. Tem uma filha de 4 anos que mora em outra cidade com seus pais. Visita-os quase todos os finais de semana.
LIDER 7 Coordenadora de RH	Mora com mãe e um irmão. Mãe aposentada e pai faleceu há 6 anos. Ambiente tranquilo
LIDER 8 Coordenador de TI	Mora sozinho. Pais separaram quando tinha 12 anos de idade. Mãe aposentada e faz salgados e pai constitui outra família.
1.3 - Faz algum tratamento de saúde? Faz uso de álcool ou alguma química do gênero? (Dados para o PMK)	
LIDER 1 Coordenador de Almoxarifado	Não. Álcool nos finais de semana (socialmente).
LIDER 2 Gerente Comercial	Não. Álcool nos finais de semana (socialmente).
LIDER 3 Encarregado de Expedição	Sim. Mantém há 10 anos, trata de Renite alérgica. Álcool nos finais de semana (socialmente).
LIDER 4 Gerente de Laboratório	Sim. Faz atualmente dermatológico (acne). Não.
LIDER 5 Encarregado de Manutenção	Não. Álcool muito raro nos finais de semana.
LIDER 6 Gerente de Produção	Sim. Hipotireoidismo e enxaqueca (stress). Não.
LIDER 7 Coordenadora de RH	Não. Álcool nos finais de semana (socialmente).
LIDER 8 Coordenador de TI	Entre 1999 e 2000 fez de desintoxicação química. Atualmente fuma.
2- SOCIAL: 2.1 Amizades 2.2 Lazer	
LIDER 1 Coordenador de Almoxarifado	Muitos amigos e namora. Frequenta bares e festas em casa de amigos e familiares.
LIDER 2 Gerente Comercial	Muitos amigos. Toca violão, faz churrascos.
LIDER 3 Encarregado de Expedição	Máximo 4 amigos. Passeia com esposa e filhos.
LIDER 4 Gerente de Laboratório	Muitos. Namora e passeia.

LIDER 5 Encarregado de Manutenção	Muitos. Passeia e/ou pratica esportes nos finais de semana.
LIDER 6 Gerente de Produção	Não tem muitos amigos. É reservada e tímida. Gosta de ficar sozinha, ler, cinema ou viajar com a filha.
LIDER 7 Coordenadora de RH	Poucos amigos, causado pela correria. Programas com namorado.
LIDER 8 Coordenador de TI	Máximo 6 amigos. Não acredita em amizades. Namora ou fica sozinho no computador.
3- PROFISSIONAL: 3.1 É a primeira vez - 3.2 Há quanto tempo exerce cargo de liderança?	
LIDER 1 Coordenador de Almoxarifado	Sim. Aproximadamente 4 anos.
LIDER 2 Gerente Comercial	Não, há 15 anos exerce cargos de liderança.
LIDER 3 Encarregado de Expedição	Não. Há 7 anos exerce cargos de liderança
LIDER 4 Gerente de Laboratório	Sim, é seu primeiro emprego e já em posição de liderança. Há 2 dois que está na empresa.
LIDER 5 Encarregado de Manutenção	Sim. Há 5 anos.
LIDER 6 Gerente de Produção	Não. Há 10 anos, porém antes sua equipe era até 20 pessoas.
LIDER 7 Coordenadora de RH	Não, é o segundo cargo. Há 2,5 anos no total.
LIDER 8 Coordenador de TI	Não. Há 3 anos
3.3Nota até 10 para sua competência relacional e para a técnica?3.4 Suas maiores habilidades e dificuldades relacionais.	
LIDER 1 Coordenador de Almoxarifado	Relacional: 7 – Técnica 6 - Positivo: Sabe ensinar. Negativo: Às vezes é impulsivo, não escuta e dá feedback da forma errada. Mas pede desculpas e tem melhorado.
LIDER 2 Gerente Comercial	Relacional: 7 – Técnica 9 - Positivo: Credibilidade com a equipe . Negativo: Se envolve emocionalmente, toma as “dores” dos outros.
LIDER 3 Encarregado de Expedição	Relacional: 8 – Técnica 6 - Positivo: Sabe ouvir, pede opinião e influencia . Negativo: Comunicar em público, reuniões com mais pessoas, se embaralha.
LIDER 4 Gerente de Laboratório	Relacional: 10 – Técnica 8 - Positivo: Conquistou o respeito da equipe . Negativo: Dificuldade de delegar e distribuir tarefas
LIDER 5 Encarregado de Manutenção	Relacional: 8 – Técnica 6 - Positivo: Dar feedback . Negativo: Falar não e ensinar.
LIDER 6 Gerente de Produção	Relacional: 6 – Técnica 9 - Positivo: Sabe ouvir, pede opinião e influencia . Negativo: É considerada distante da equipe, dificuldade para lidar com grupo.
LIDER 7	Relacional: 8,5– Técnica 7,5- Positivo: Sabe dar

Coordenadora de RH	feedback . Negativo: É enérgica e extremista.
LIDER 8 Coordenador de TI	Relacional: 5– Técnica 8 - Positivo: Facilidade para ensinar e dar suporte. Negativo: É reservado e às vezes ríspido.
3.5 Acredita na influência da competência relacional no desempenho de sua equipe? 3.6 Qual seu estilo de liderança? 3.7 E como é sua relação com seus liderados?	
LIDER 1 Coordenador de Almoarifado	Sim, acha que é o que mais influencia. Quer fazer que a equipe cresça, ensina e delega. Tem uma boa relação com seus liderados.
LIDER 2 Gerente Comercial	Sim. Apóia e busca resultados. Percebe quando precisam dele como amigo e como gestor e quando demandam de motivação. Diz não confundir autonomia com desorganização. Boa, turnover baixo da sua área é a prova maior.
LIDER 3 Encarregado de Expedição	Acredita que sim e muito. Quanto mais ganhar a confiança dos liderados, eles produzem não por pressão, mas pela confiança. É apoiador, transacional, flexível, muda de comportamento de acordo com a situação e tem empatia.
LIDER 4 Gerente de Laboratório	Bastante. É mais democrática, precisa cobrar mais. Bom. É um setor ligado com todas as áreas, então o investimento em relacionamento tem que ser maior.
LIDER 5 Encarregado de Manutenção	Sim. Apoiador e acompanha o liderado.
LIDER 6 Gerente de Produção	Sim. Não se considera “dura” e sim precisa melhorar sua forma de falar, é aberta a negociação. É heterogêneo. Quando toma alguma atitude individual que não concordam, criam-se conflitos/atritos.
LIDER 7 Coordenadora de RH	Muito. É multiplicadora e exigente. É ótima, se acha até protetora.
LIDER 8 Coordenador de TI	Sim. Às vezes é duro. Mas dá mais liberdade para o liderado se tornar independente. Não é muito bom seu relacionamento. Quando a pessoa não faz, pega e faz. Tem dificuldade de lidar com comodismo.

É importante destacar uma percepção subjetiva da pesquisadora. Durante a condução das entrevistas percebeu-se que alguns líderes nunca tinham tido a oportunidade de realizar uma autoavaliação de suas características e comportamentos como líderes. Talvez por isso se mostraram, de maneira geral, receptivos e transmitiram enxergar na entrevista (e na pesquisa como um todo) uma oportunidade de autoconhecimento, para si próprios e melhoria para a empresa.

O sinteticamente, perfil levantado dos líderes é: todos cursam ou cursaram o ensino superior em nível de graduação, sendo que 50% já concluíram e o restante ainda encontra-se

em curso. É uma equipe heterogênea em idade variando de 22 a 45 anos, tendo como média de idade 27 anos e 99% possuem como estado civil solteiros.

Percebeu-se através da entrevista que existe a consciência geral dos líderes sobre a influência das competências relacionais no seu desempenho e de sua equipe. Notou-se também as diferenças das notas atribuídas a eles mesmos referente às suas competências relacionais e técnicas. Mais de 60% deles se avaliaram com maior habilidade relacional, com diferença mínima para a técnica. O restante, que se consideram com maior habilidade técnica foi o inverso, se vêem com uma diferença bastante significativa da habilidade técnica em comparação à relacional.

4.2 Resultado e Análise das Avaliações e Testes Aplicados

Os líderes foram avaliados pelos diretores proprietários da organização, usando como referência os tópicos da Descrição e Análise de Cargos de cada líder (ANEXO B). Para os liderados a empresa criou um modelo para a área Operacional e outro para a área Administrativa (ANEXO C). Já para os testes usados na pesquisa foram seguidas criteriosamente todas as instruções específicas e normas de conduta do Conselho de Psicologia.

4.2.1 Avaliações do LÍDER 1

A) Entrevista: Este líder acredita que a competência relacional tenha grande impacto no desenvolvimento de sua equipe, e se avalia com nota maior para competência relacional. Este foi um dos poucos líderes desta organização que fazem um trabalho de autoavaliação e desenvolvimento contínuo de suas competências, principalmente no quesito comportamental. O mesmo ao relatar suas dificuldades, simultaneamente já citava o investimento que têm feito para melhoria de tal déficit.

B) Avaliação de Desempenho: tal líder conquistou no geral 69,7% em sua avaliação, tendo nota maior no quesito Tarefas/Atribuições, item este com maior relação à competência

técnica do líder (GRAF.1). Resultado diferente de sua auto percepção em relação às suas competências.

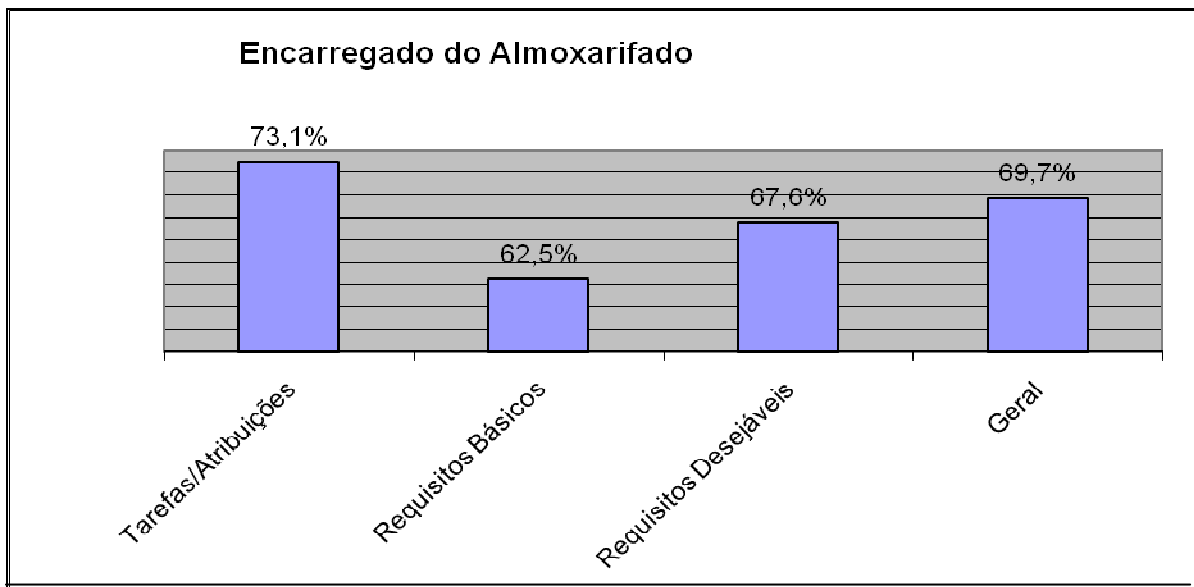


GRÁFICO 1 – Resultado da Avaliação de Desempenho do LÍDER 1
Fonte: Documento da empresa

C) Teste Estilo de Pensar e Criar: O Líder1 teve melhores classificações (acima da média) nos estilos que agregam mais às competências técnicas do que as relacionais, resultado também contrário à sua autoavaliação durante a entrevista.

- Estilos principais:

Estilo de Criar Cauteloso reflexivo. Classificação: Inferior à média

Estilo de Criar Inconformista Transformador. Classificação: Acima da média

Estilo de Pensar Lógico Objetivo: Classificação: Acima da média

- Estilos Secundários:

Estilo de Criar Emocional Intuitivo. Classificação: Média

Estilo de Criar Relacional Divergente. Classificação: Inferior à média

- Escala de Desejabilidade Social. Classificação: Média

Seu diagnóstico com embasamento no teste acima apresenta a seguinte descrição: Trata-se de uma pessoa impulsiva, gosta de situações de risco e lugares que consiga expressar suas idéias. Apresenta um pensamento flexível, adaptativo e gosta de situações de grupo, o que o faz ter um bom nível de sociabilidade. Mostra-se questionador, dinâmico e com facilidade para liderar pessoas, conseguindo inspirá-lo no sentido de alcançar um objetivo maior. Manifesta autoconfiança e revela-se motivado por suas idéias. Em algumas situações, cede à impulsividade, preferindo seguir as emoções. Também consegue trabalhar com tarefas já estruturadas e com soluções conhecidas, embora sua preferência será sempre de arriscar.

Apresenta como estilo mais forte seu pensamento questionador e facilidade para liderar grupos. E o estilo a desenvolver é a capacidade de ponderar e refletir sobre suas ações e adquirir maior flexibilidade e paciência na execução de tarefas a médio e longo prazo.

D) Análise através do PMK (Síntese qualitativa):

Trata-se de uma pessoa que apresenta um bom nível ideomotor, percepção visoespacial e traços de organização. Adapta-se favoravelmente a situações novas e consegue manter um bom nível de energia e dinamismo no desempenho de suas tarefas. Manifesta traços de extratensão¹³, com facilidade de comunicação, interação e relacionamento no meio em que está inserido. Observam-se traços de impulsividade, todavia consegue manter o controle sobre suas emoções.

E) Avaliação de Desempenho da equipe:

A maior parte da equipe do ALMOXARIFADO obteve o conceito BOM, que equivale ao percentual de 71% a 85%.

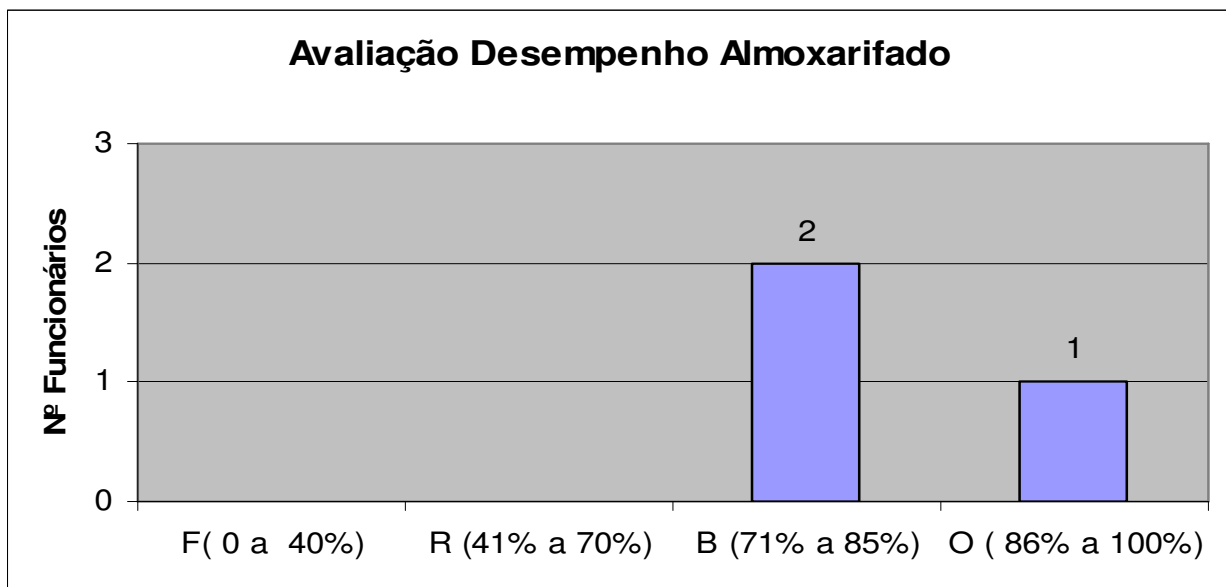


GRÁFICO 2 – Resultado da Avaliação de Desempenho da equipe do LÍDER 1

Fonte: Documento da empresa

Talvez o quesito que impediu seus liderados de conquistar em maior número o conceito ÓTIMO, seja esse paradoxo da sua percepção em relação às suas competências e o resultado de seus testes.

¹³ Extratensão; É o nível de energia psíquica externalizada, em atitude de doação. (MIRA, 1987)

4.2.2 Avaliações do LÍDER 2

A) Entrevista: O líder se autoavalia com habilidade relacional inferior à técnica, mas ao discorrer sobre seus comportamentos junto à equipe afirma que as competências relacionais têm impacto no desempenho da equipe e em seu próprio desempenho. A autora percebeu no decorrer da entrevista e dos testes que este líder estava agitado ou até mesmo com algum tipo de receio.

B) Avaliação de Desempenho: Tal líder obteve 76,6% de sua avaliação, obtendo sua maior classificação nos Requisitos Desejáveis, da sua Descrição de Cargos e da Avaliação, fazendo partes destes requisitos características referentes à competência relacional.

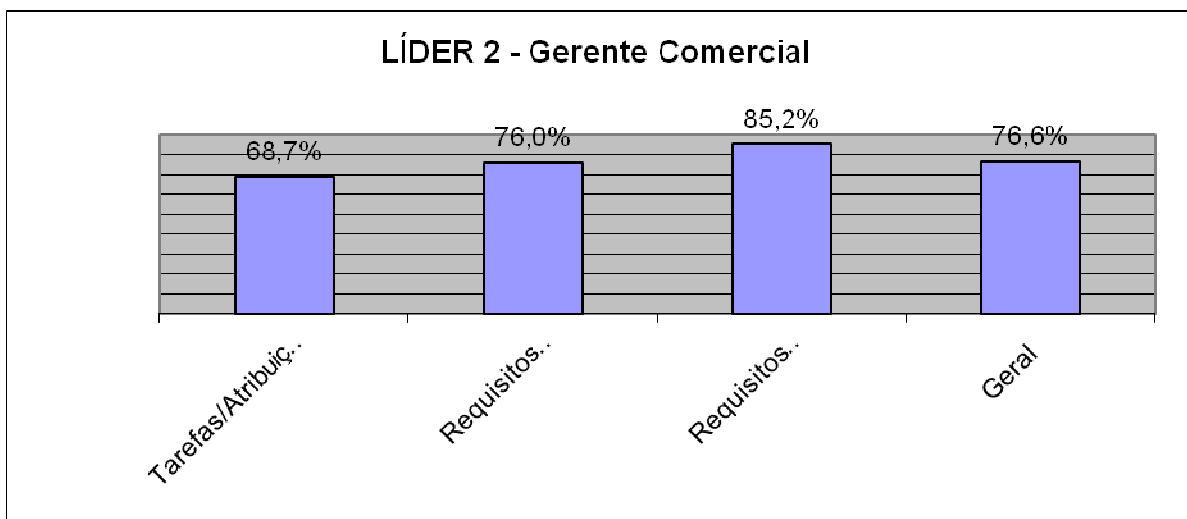


GRÁFICO 3 – Resultado da Avaliação de Desempenho do LÍDER 2

Fonte: Documento da empresa

C) Análise através do teste Estilo de Pensar e Criar: O teste aplicado no líder 2 apresentou classificação média em todos os estilos que caracterizam sua competência relacional. Não é considerada sua avaliação como aquém do desejável, mas será necessário maior investimento do líder para que não estagne seu desempenho profissional.

- Estilos principais:

Estilo de Criar Cauteloso reflexivo. Classificação: Inferior a média

Estilo de Criar Inconformista Transformador. Classificação: Acima da média

Estilo de Pensar Lógico Objetivo. Classificação: Acima da média

- Estilos Secundários:

Estilo de Criar Emocional Intuitivo. Classificação: Inferior a Média

Estilo de Criar Relacional Divergente. Classificação: Média

- Escala de Desejabilidade Social. Classificação: Média

O líder exibiu resultados que permitem descrevê-lo como uma pessoa impulsiva, questionadora e dinâmica. Demonstra facilidade para liderar pessoas. Tem autoconfiança, sendo capaz de questionar regras de pensar e agir. Prefere situações onde possa executar várias tarefas simultaneamente. Todavia, também consegue lidar com tarefas já estruturadas, nas quais existam soluções conhecidas. Apresenta facilidade para resolver conflitos grupais, devido à sua capacidade em lidar com sentimentos alheios. Consegue expressar suas emoções e manifesta alto grau de sociabilidade, o que facilita o trabalho em equipe. Tem uma tendência a ser um líder autoritário, podendo dificultar suas interações sociais. Suas habilidades mais fortes se concentram em liderança, sociabilidade e dinamismo. E as competências que necessitam de maior investimento são a capacidade de reflexão sobre suas ações, autocrítica, ponderação e flexibilidade (característica originada de seu autoritarismo).

D) PMK (síntese qualitativa): Seu protocolo indica traços de impulsividade, dinamismo e bom nível de energia vital, que deve ser bem canalizado para favorecer em suas ações e na produtividade. Tende a ansiedade e excitabilidade em situações novas e que esteja sob forte pressão. Tende a instabilidade, com temperamento oscilante. Demonstra abertura para relações sociais e para lidar com suas problemáticas.

E) Avaliação de Desempenho da equipe: Entre seus liderados, 50% receberam o conceito REGULAR, que equivalem de 41% a 70% da pontuação e os outros 50% o conceito BOM entre 71% a 85%.

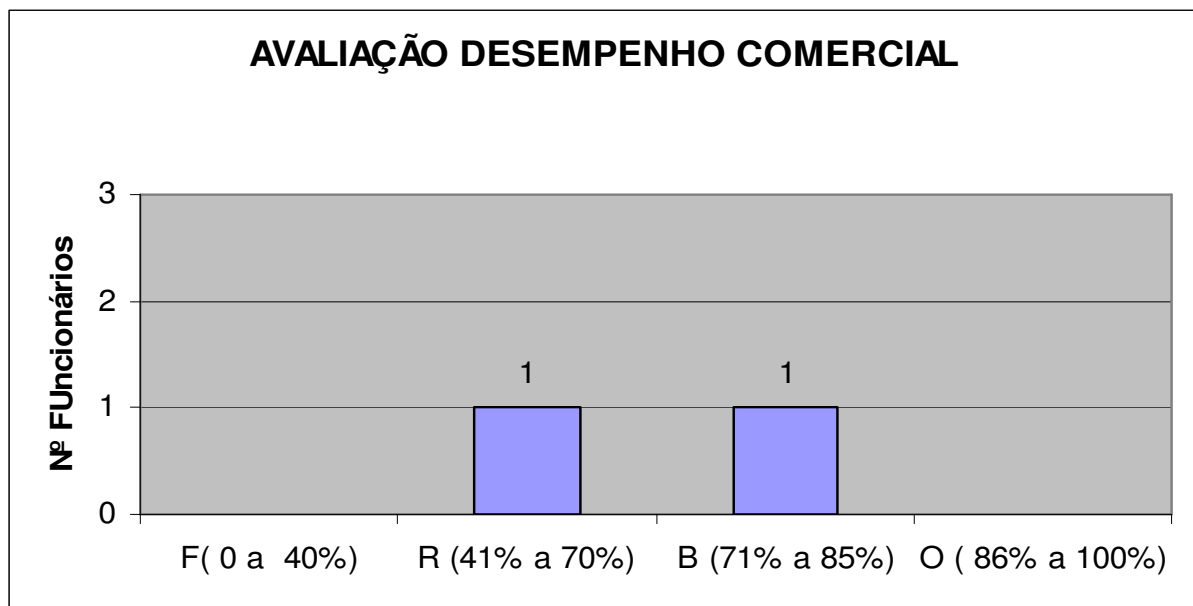


GRÁFICO 4 – Resultado da Avaliação de Desempenho da equipe do LÍDER 2
Fonte: Documentos da empresa.

Este resultado pode também ser considerado como resposta à questão norteadora desta pesquisa, pois o Líder 2 se avalia com competência relacional inferior à técnica, seus testes apresentam indícios de impulsividade e sua equipe composta somente por 2 componentes recebem o conceito Regular e Bom. O resultado de sua equipe pode ser reflexo de suas habilidades relacionais.

4.2.3 Avaliações do LÍDER 3

A) **Entrevista:** O líder acredita na influência das competências relacionais no seu desempenho e de sua equipe, percebe que quanto mais confiança conquistar entre sua equipe, esta produzirá sem pressão.

B) Na sua **avaliação de desempenho** é perceptível que os Requisitos Desejáveis foram os de maior pontuação, até mesmo em relação à nota geral (GRAF. 5).

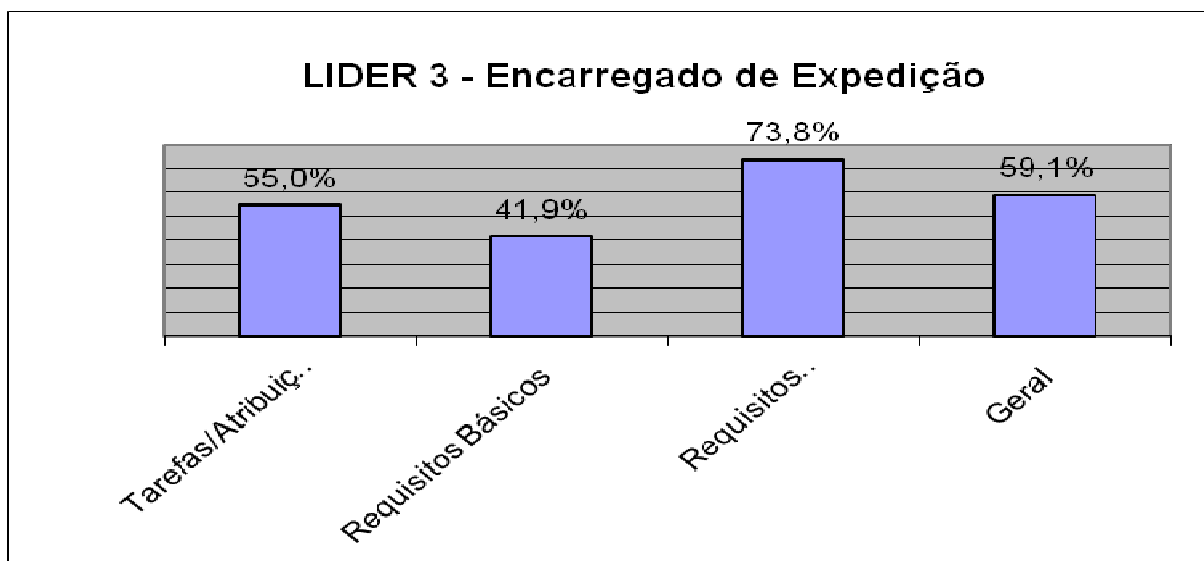


GRÁFICO 5 – Resultado da Avaliação de Desempenho do LÍDER 3

Fonte: Documento da empresa

O mesmo se avalia com maior habilidade relacional, mas os resultados de sua avaliação de desempenho demonstram que seus superiores não o percebe desta forma, uma vez que os percentuais dos quesitos técnicos foram bastante baixos, influenciando no seu resultado geral.

C) Análise do Teste Estilo de Pensar e Criar: o Líder 3 obteve classificação média em todos os quesitos do teste. É o primeiro indício da necessidade de estabilidade ou estagnação de seu desempenho profissional.

- Estilos principais:

Estilo de Criar Cauteloso reflexivo. Classificação: Média

Estilo de Criar Inconformista Transformador. Classificação: Média

Estilo de Pensar Lógico Objetivo: Classificação: Média

- Estilos Secundários:

Estilo de Criar Emocional Intuitivo. Classificação: Média

Estilo de Criar Relacional Divergente. Classificação: Média

- Escala de Desejabilidade Social. Classificação: Média

Trata-se de uma pessoa dinâmica, com autoconfiança nas suas ações e decisões. Mostra-se motivado e consegue executar várias tarefas simultaneamente. Todavia, mantém uma atitude reflexiva e procura avaliar as conseqüências de uma determinada ação. Revela-se flexível e busca obter vários pontos de vista. Demonstra facilidade para liderar grupos, pois procura atender as opiniões de seus liderados. Seu desempenho tende a ser melhor em situações nas quais já está mais familiarizado, mesmo tendo como áreas fortes: Sociabilidade, liderança e autonomia. Deve trabalhar a sua: autocobrança elevadíssima, provocando a si mesmo excesso de pressão. Desenvolver sua capacidade de lidar com imprevistos.

D) PMK (análise qualitativa): Protocolo de bom aspecto prático e bom nível ideomotor. Observam-se traços de organização e percepção visioespacial. Possui um bom controle do tônus vital, mantendo o nível satisfatório de energia e dinamismo no desempenho de suas tarefas. Revela traços de determinação e tende a extratensão, com facilidade de relacionamento e de interação social. Observa-se a capacidade de enfrentamento de suas dificuldades e problemáticas.

E) Avaliação de Desempenho da equipe: Observa-se que a equipe da Líder 3 foi avaliada com notas acima de 71%, obtendo os conceitos entre BOM e ÓTIMO (GRAF. 6).

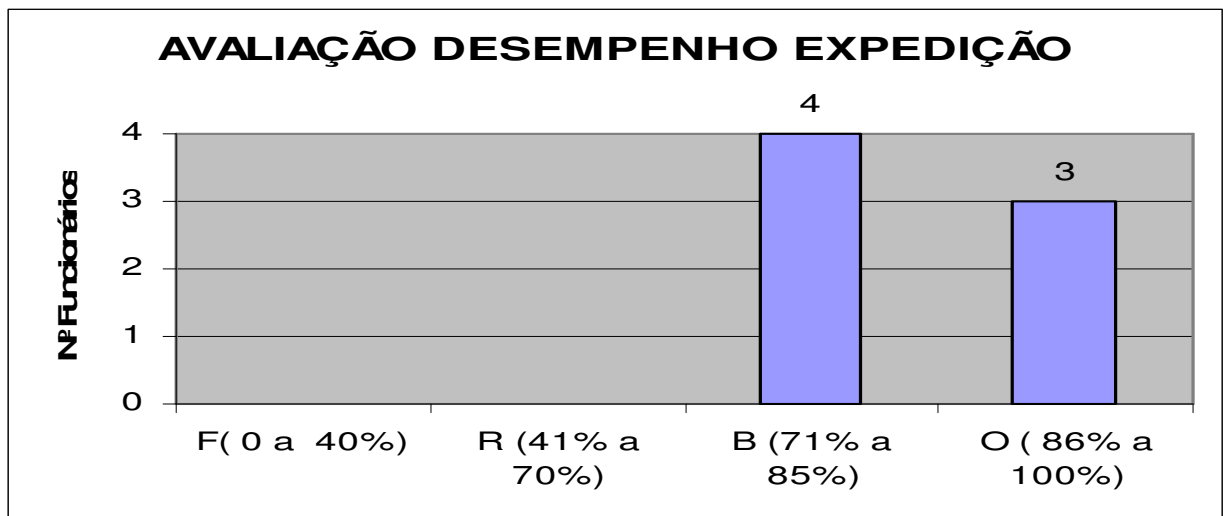


GRÁFICO 6 – Resultado da Avaliação de Desempenho da equipe do LÍDER 3
 Fonte: Documento da empresa

Seus superiores não o percebem de acordo com sua autoavaliação, mas sua competência relacional pode ter influenciado positivamente no resultado de sua equipe, uma vez que obtiveram os conceitos maiores da avaliação.

4.2.4 Avaliações do LÍDER 4

A) Entrevista: A Líder 4 acredita na importância da competência relacional, se avaliando com nota máxima neste quesito. Percebe sua maior dificuldade em delegar tarefas, atitude esta primordial ao cargo de liderança. Mas aceitável nesta líder, pela sua trajetória profissional ser ainda pequena. Esta organização é seu primeiro emprego e cargo de liderança.

B) Avaliação de Desempenho: Este líder teve os Requisitos Desejáveis com menor percentual, item este composto de habilidades características das Competências Relacionais (GRAF. 7).

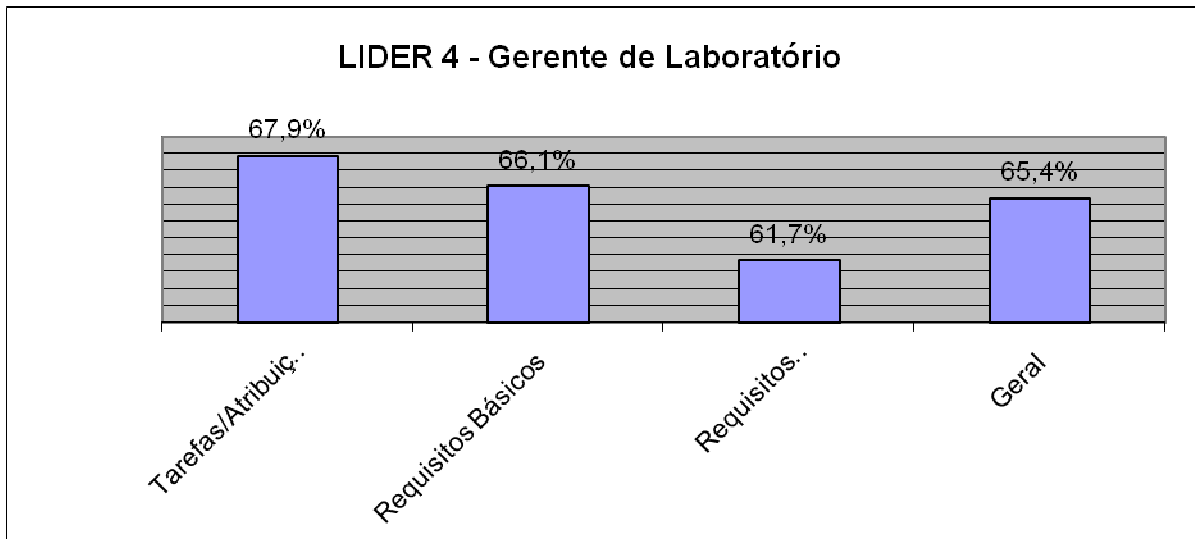


GRÁFICO 7 – Resultado da Avaliação de Desempenho do LÍDER 4
 Fonte: Documento da empresa

Os resultados desta avaliação demonstram que tal líder precisa de maior observação de seu próprio desempenho profissional. Esse é um dos passos para perceber se a visão de seus superiores ou dela própria está deturpada, impedindo de detectar a origem real da falha em gestão, uma vez que seu resultado não foi otimista para uma líder do seu potencial intelectual.

B) Análise através do teste Estilo de Pensar e Criar: o Líder 4 apresentou seus estilos de pensar e criar com classificações em nível médio, e somente no seu estilo Relacional Divergente o resultado foi inferior à média.

- Estilos principais:

Estilo de Criar Cauteloso reflexivo. Classificação: Média

Estilo de Criar Inconformista Transformador. Classificação: Média

Estilo de Pensar Lógico Objetivo: Classificação: Média

- Estilos Secundários:

Estilo de Criar Emocional Intuitivo. Classificação: Média

Estilo de Criar Relacional Divergente. Classificação: Inferior a média

- Escala de Desejabilidade Social. Classificação: Média

Trata-se de uma pessoa que se caracteriza pela prudência, reflexão e ordem. Procura refletir antes de agir e sobressai-se em tarefas previamente estruturadas. Demonstra certa dificuldade para expressar suas idéias, com baixa assertividade. Consegue lidar com sua equipe de trabalho procurando atender as demandas dos liderados. Todavia, prefere situações onde não tenha que assumir esta liderança. Procura seguir normas, regras e evita improvisações. Consegue aproximar-se de sua equipe devido a sua empatia com sentimentos

alheios. Transmite ser mais protetora com seus liderados, com poucas ações técnicas ou de maior impacto nos resultados. Necessita de maior desenvolvimento nas seguintes competências relacionais: flexibilidade, autoconfiança e sociabilidade e variação de rigidez nas suas atitudes, devido ao seu baixo nível de improvisação e riscos.

D) PMK (análise qualitativa): Protocolo apresentando bom nível ideomotor, percepção visoespacial e traços de organização. É perceptível traços de sensibilidade e leve insegurança. Busca apoio do meio para superar suas dificuldades e para lidar com suas problemáticas e demandas internas. Adapta-se favoravelmente a situações novas e possui um bom nível de energia no desempenho de suas tarefas. Tende a extratensão, o que facilita as interações com o meio social.

E) Avaliação de Desempenho de sua equipe: obteve o número maior de pessoas com classificação máxima, de 86 a 100% (FIG 8).

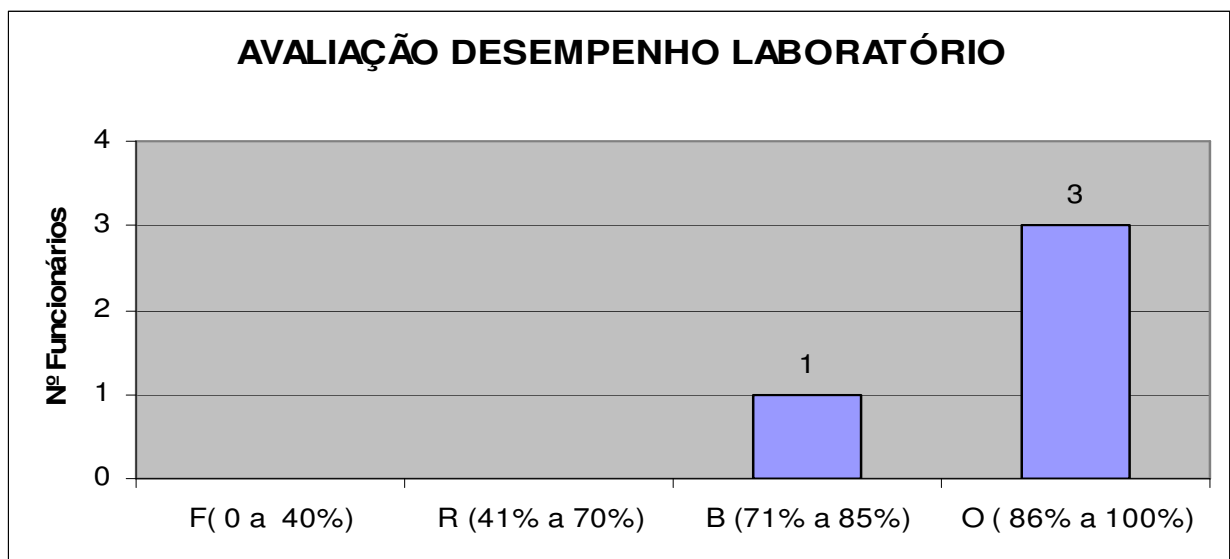


GRÁFICO 8 - Resultado da Avaliação de Desempenho da Equipe do LIDER 4

Fonte: Documento da empresa

O resultado de sua equipe sugere que a percepção da líder esteja correta, sua equipe com maior índice no conceito ÓTIMO, comunga à sua percepção no aspecto relacional, o qual se avalia com a nota máxima.

4.2.5 Avaliações do LÍDER 5

A) Entrevista: Esse líder, solicitado a avaliar sua desenvoltura frente às competências técnica e relacional, se caracteriza como possuidor de maior habilidade relacional, por ter a confiança da equipe e conseguir motivá-los de acordo com as situações.

B) Avaliação de desempenho: Tal líder obteve a nota mais baixa (37%) em requisitos básicos do seu cargo, tópico este composto de comportamentos que equivalem às competências relacionais (GRAF.9).

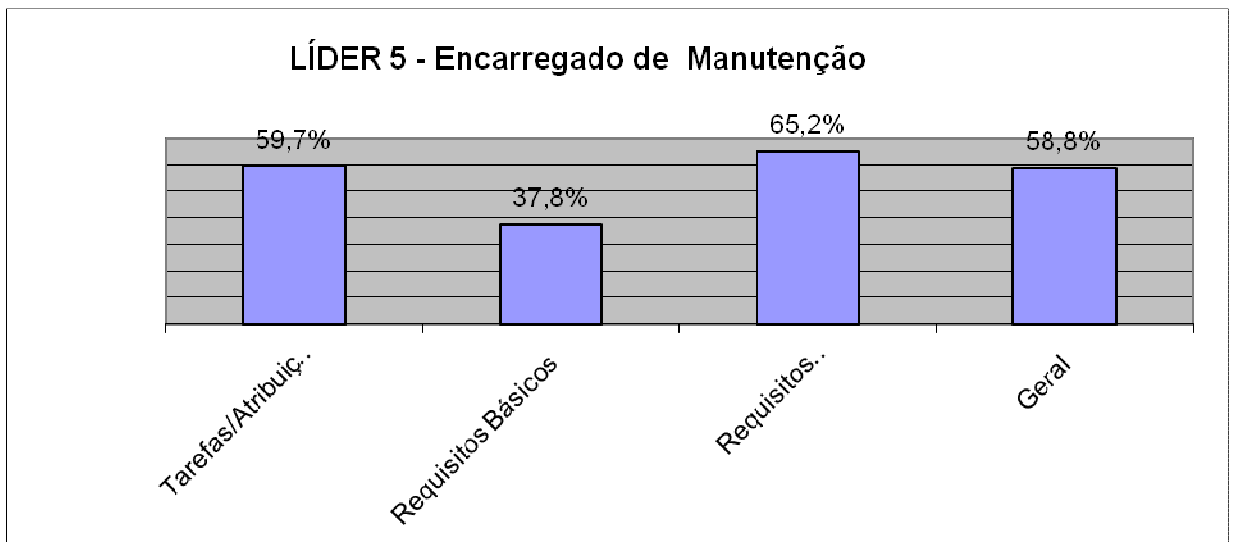


GRÁFICO 9 – Resultado da Avaliação de Desempenho do LIDER 5
Fonte: Documento da empresa

Percebe-se certa discrepância entre o resultado da Avaliação de Desempenho e a nota baixa adquirida pelo líder, seu percentual não condiz com um líder que detém de competência relacional superior à técnica,

C) Análise através do teste Estilo de Pensar e Criar: o resultado nesse teste teve seu maior conceito de classificação na média, tendo seu estilo de Criar Emocional intuitivo abaixo da média, característica esta relacionada com competência relacional.

- Estilos principais:

Estilo de Criar Cauteloso reflexivo. Classificação: Média

Estilo de Criar Inconformista Transformador. Classificação: Média

Estilo de Pensar Lógico Objetivo: Classificação: Média

- Estilos Secundários:

Estilo de Criar Emocional Intuitivo. Classificação: Inferior a Média

Estilo de Criar Relacional Divergente. Classificação: Média

Escala de Desejabilidade Social. Classificação: Média

Trata-se de uma pessoa que se caracteriza pela prudência, reflexão e ordem. Prefere trabalhar com tarefas já estruturadas, nas quais existam soluções conhecidas. Procura seguir normas e regras, sendo persistente nas suas ações. Mostra-se flexível e busca obter vários pontos de vista antes de tomar decisões. Esforça-se para interagir no contexto em que está inserido, revela-se aberto para novas idéias (todavia sobressai-se em atividade já estruturada). Consegue executar funções de liderança, todavia tem um estilo de atuação onde procura atender as demandas de seus liderados. Precisa trabalhar as seguintes áreas: assertividade, firmeza nas decisões e atuações. Transmite ter um “certo” prejuízo da espontaneidade.

D) PMK (análise qualitativa): Protocolo de bom aspecto prático e bom nível ideomotor, com traços de organização e meticulosidade. Mostra-se inicialmente cauteloso nas interações sociais, todavia é capaz de interagir com o meio em que está inserido. Mantém um bom nível de energia e disposição para atividades rotineiras e repetitivas. Adapta-se favoravelmente a situações novas. Demonstra um bom ritmo de trabalho e mantém, atualmente um bom controle emocional. Transmite ser um líder “pouco” ativo.

E) Avaliação de desempenho da equipe: Sua equipe obteve um resultado bastante heterogêneo, receberam do conceito Regular ao Ótimo.

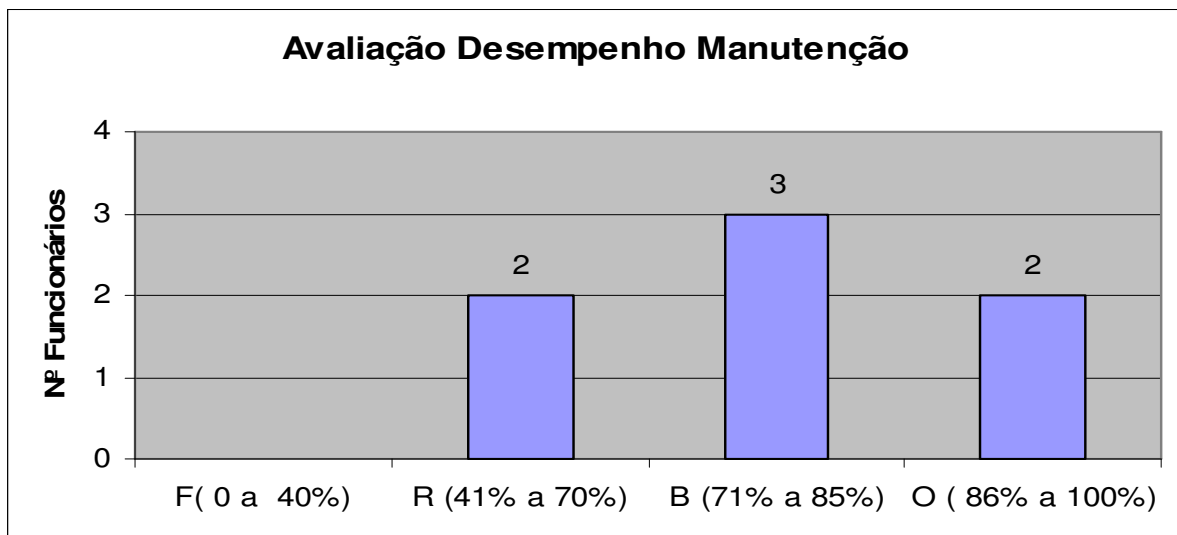


GRÁFICO 10 – Resultado da Avaliação de Desempenho da Equipe do LÍDER 5

Fonte: Documento da empresa.

Este resultado convida à mesma reflexão em relação à Avaliação de desempenho deste líder e suas próprias percepções.

4.2.6 Avaliações do LÍDER 6

A) Entrevista: A líder avalia sua competência relacional bastante inferior à competência técnica (QUADRO 2), diz ter consciência de algumas dificuldades relacionais, como sua forma de falar, é considerada distante da equipe. A líder transmitiu estar com sua autoestima bastante baixa diante de questões pessoais. Na perspectiva profissional a mesma se valoriza e faz investimentos contínuos. Mas a consideração da turma se confirma nas avaliações e testes.

A autora, por ser psicóloga, faz no momento da entrevista algumas intervenções com a líder, antecipa os resultados dos testes psicológicos e até mesmo a resposta desta pesquisa e a sugere a buscar um tratamento psicológico com urgência. É alertado a essa líder sobre a importância de cuidar de seus sentimentos e a influência desses sentimentos no seu desempenho profissional.

B) Análise de Avaliação de Desempenho do líder: Os itens que são compostos de habilidades relacionais foram os de índice menores em sua avaliação (GRAF. 11).

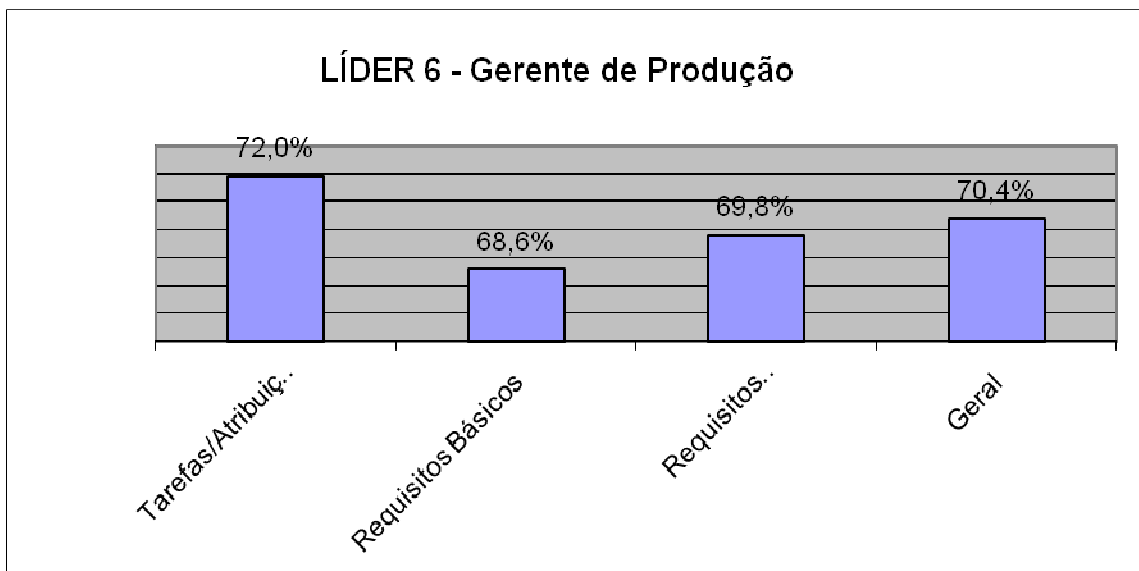


GRÁFICO 11 – Resultado da Avaliação de Desempenho do LÍDER 6

Fonte: Documento da empresa

O resultado de sua avaliação confirma as percepções da líder e da autora no decorrer da entrevista.

C) Análise através do teste Estilo de Pensar e Criar: seus resultados ficaram entre a média ou inferior à média, sendo os estilos com classificação aquém foram os que se referem à características relacionais.

- Estilos principais:

Estilo de Criar Cauteloso reflexivo. Classificação: Inferior a média

Estilo de Criar Inconformista Transformador. Classificação: Média

Estilo de Pensar Lógico Objetivo: Classificação: Média

- Estilos Secundários:

Estilo de Criar Emocional Intuitivo. Classificação: Inferior a média

Estilo de Criar Relacional Divergente. Classificação: Média

- Escala de Desejabilidade Social. Classificação: Média

Apresentando então ser uma pessoa com tendência a comportamentos mais reservados, por ter certa dificuldade de expressar sentimentos e emoções. Reflete e pondera bastante suas ações e toma decisões baseando-se em caminhos já conhecidos. Pode atingir maior produtividade se integrar com pessoas mais dinâmicas, questionadoras e sociáveis, assim conseguirá uma melhor inter-relação com sua equipe.

D) PMK (análise qualitativa): Configuração prática global prejudicada pelos traços de instabilidade e insegurança. Observa-se uma dificuldade de adaptação a situações novas e forte instabilidade emocional. Seu nível de energia tende a rebaixar-se, necessitando de apoio e acolhimento do meio, assim como para lidar com suas problemáticas.

E) Avaliação de Desempenho da equipe: sua equipe obteve notas entre 41% a 85%, ressaltando que um grande número de funcionários ficou no grupo Regular.

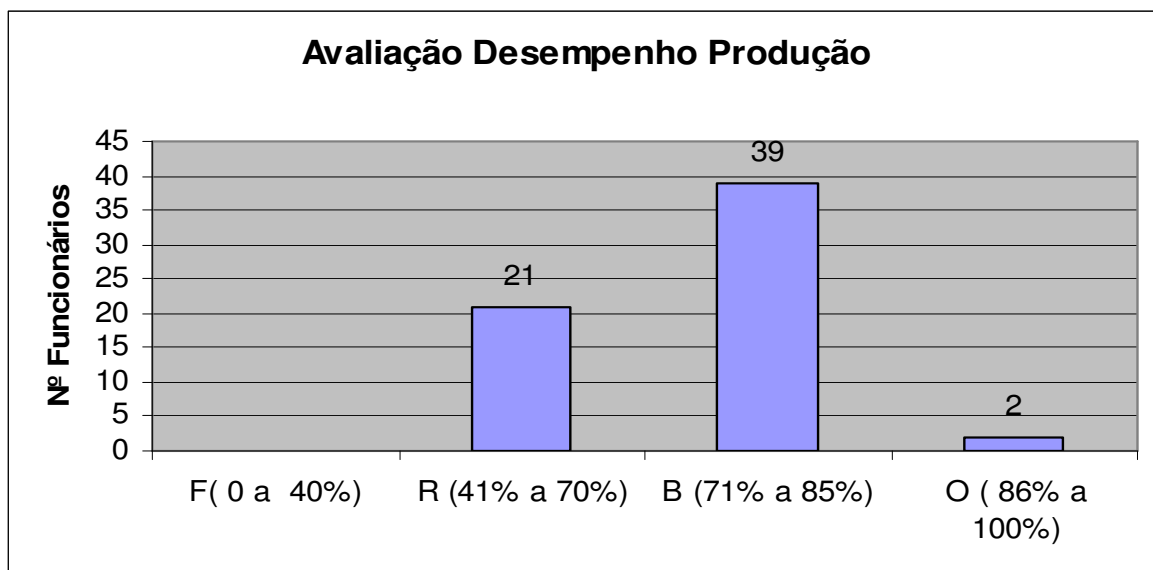


GRÁFICO 12 – Resultado da Avaliação de Desempenho da equipe do LÍDER 6

Fonte: Documentos da empresa

A avaliação de sua equipe dá o devido respaldo às percepções e intervenções feitas na entrevista com a Líder 6.

4.2.7 Avaliações do LÍDER 7

A) Entrevista: A líder considera que possui proporcionalmente maior habilidade relacional se comparada com sua competência técnica. A mesma cita algumas atitudes que precisa trabalhar, com por exemplo seu perfeccionismo.

B) Avaliação de Desempenho do líder: a líder conquistou um bom resultado, acima de 80%, apresentando estabilidade nos quesitos avaliados, uma vez que todos os tópicos tiveram percentuais aproximados (GRAF 13).

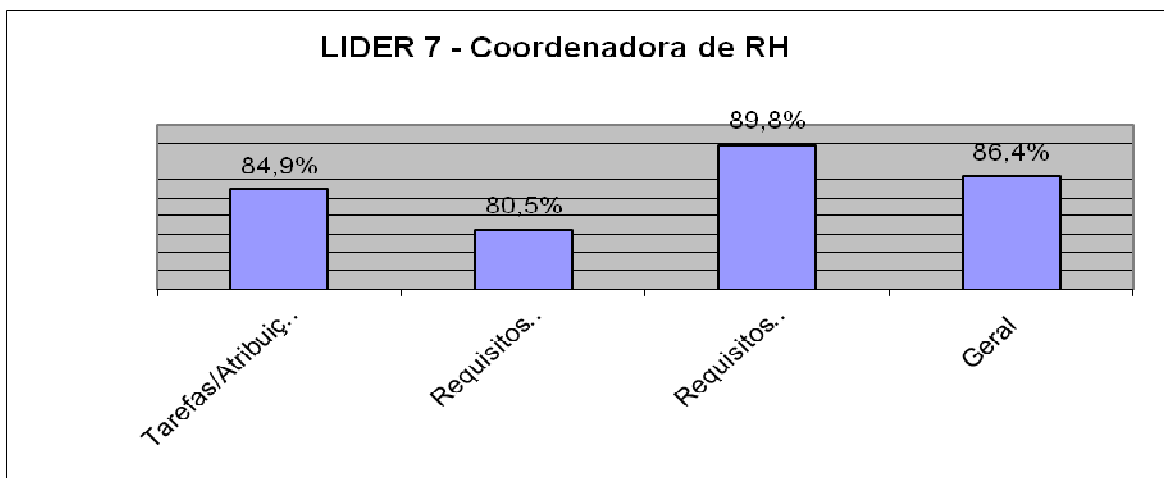


GRÁFICO 13 – Resultado da Avaliação de Desempenho da LÍDER 7

Fonte: Documentos da empresa

Essa líder apresenta um nível de autoconhecimento e crítico mais apurado, sua própria profissional a convida a tais cuidados.

C) Análise através do teste Estilo de Pensar e Criar: seu resultado obteve somente uma classificação abaixo da média, sendo as outras na média. Tais dados dão o devido respaldo às percepções na entrevista.

- Estilos principais:

Estilo de Criar Cauteloso reflexivo. Classificação: Inferior a média

Estilo de Criar Inconformista Transformador. Classificação: Média

Estilo de Pensar Lógico Objetivo: Classificação: Média

- Estilos Secundários:

Estilo de Criar Emocional Intuitivo. Classificação: Média

Estilo de Criar Relacional Divergente. Classificação: Média

- Escala de Desejabilidade Social. Classificação: Média

Trata-se de uma pessoa com pensamento flexível e adaptativo. Prefere situações de grupo e busca maior praticidade nas suas ações. Tem afinidade com situações de risco, onde possa experimentar novas idéias, além de utilizar a sua imaginação para resolver problemas. Todavia, a mesma consegue trabalhar com tarefas já estruturadas, que já existam soluções conhecidas. Reflete bastante antes de agir e procura controlar suas emoções e sentimentos. É capaz de resolver conflitos de grupo, devido seu alto grau de empatia com sentimentos alheios. Procura agir com flexibilidade e busca obter vários pontos de vista e idéias antes de tomar decisões. Apresenta aspectos mais fortes como sociabilidade, empatia e capacidade de resolução de conflitos. O resultado do teste leva a sugerir a líder a dar uma atenção maior a sua autocobrança elevada, acreditando que esse estilo de comportamento apresentado possa dificultar na delegação de atividades. Aponta-se também seu excesso de empatia, comportamento que colocaria em risco o controle de alguns liderados e também dificultaria sua gestão. Ambos os requisitos de grande importância em cargos de liderança.

D) PMK (análise qualitativa): Protocolo apresentando traços de tensão inicial, mas com melhora gradativa no decorrer do teste. Observa-se um bom nível ideomotor, traços de organização e percepção visioespacial. Mantém-se aberta para o meio em que está inserida, com atitude de extratensão e “doação” para o mundo externo, o que facilita as interações sociais. Observa-se um bom nível de energia vital, que bem direcionada, poderá favorecer na sua produtividade e desempenho. Apresenta traços de cautela, prudência e tende a angustiar-se, assim como para lidar com suas demandas internas, talvez originado da sua autocobrança e/ou excesso de perfeccionismo.

E) Avaliação de desempenho de equipe: Sua equipe, muito pequena, se resume a duas pessoas, embora esse número prejudique qualquer conclusão em bases estatísticas, para fins de registro estes obtiveram notas entre 41 a 85%, conceitos Regular e Bom.

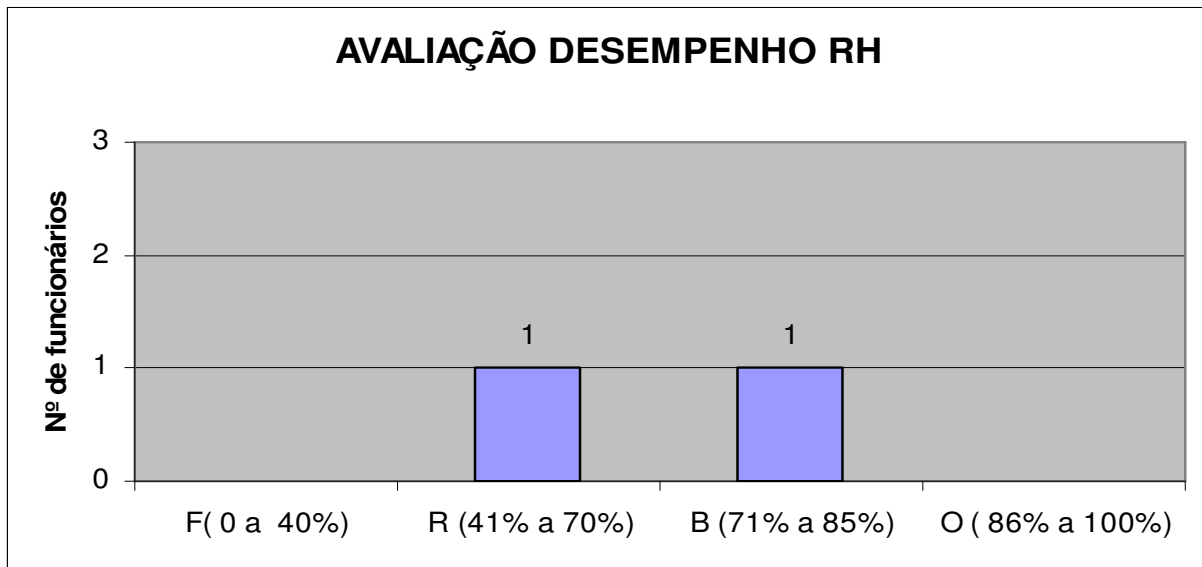


GRÁFICO 14 – Resultado da Avaliação de Desempenho da equipe da LÍDER 7
 Fonte: Documento da empresa

Resultado considerado pela autora como uma confirmação da sugestão de investimentos dessa líder.

4.2.8 Avaliações do LÍDER 8

A) Entrevista: O líder se avalia com maior competência técnica e a melhorar sua competência relacional. Sua autoavaliação é percebida desde sua entrada para a entrevista. O líder demonstrou receptivo à pesquisa, foi o único que trouxe consigo materiais para anotações e fez uso desse material de acordo com suas próprias conclusões durante a entrevista e à luz das intervenções e feedbacks da autora. Mas ao mesmo tempo transmitiu ser uma pessoa agitada ou ansiosa. Dado a ser confirmado através das ferramentas seguintes.

B) Avaliação de desempenho do líder: O líder apresentou ter maior habilidade técnica, obtendo a nota menor nos Requisitos básicos, requisitos estes constituídos por características relacionais (ANEXO B).

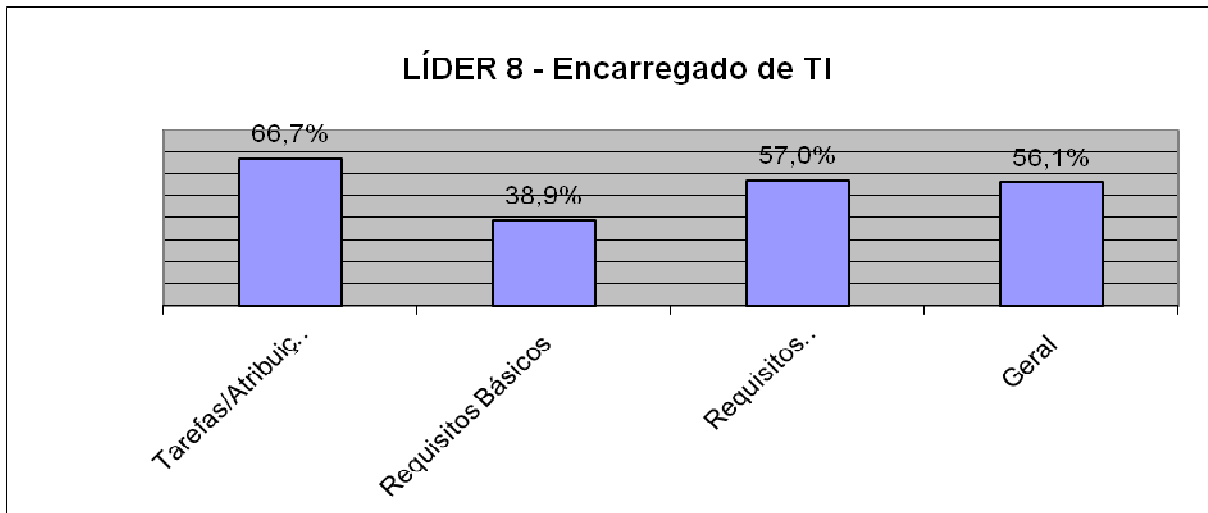


GRÁFICO 15 – Resultado da Avaliação de Desempenho do LÍDER 8
 Fonte: Documentos da empresa

A primeira ferramenta inicia a confirmação dos dados levantados na entrevista.

C) Análise através do teste Estilos de Pensar e Criar: seu resultado ficou entre a média e inferior à média, na mesma proporção, confirmando também as suposições da entrevista.

- Estilos principais:

Estilo de Criar Cauteloso reflexivo. Classificação: Média

Estilo de Criar Inconformista Transformador. Classificação: Inferior a média

Estilo de Pensar Lógico Objetivo: Classificação: Média

- Estilos Secundários:

Estilo de Criar Emocional Intuitivo. Classificação: Inferior a média

Estilo de Criar Relacional Divergente. Classificação: Inferior a média

- Escala de Desejabilidade Social. Classificação: Média

Trata-se de uma pessoa que se caracteriza pelo pensamento lógico racional e pragmático. Prefere trabalhar com tarefas já estruturadas nas quais existam soluções conhecidas. Reflete antes de agir e procura controlar suas emoções e sentimentos. Se sobressai em atividades que requeiram prudência, reflexão e ordem, devido ao seu pensamento preponderantemente crítico, avaliador e sistemático. Esforça-se para interagir no contexto em que atua e busca resolver conflitos de grupo. Todavia, prefere situações onde possa trabalhar sozinho e que não assuma liderança. Tem como pontos fortes o seu controle quanto aos objetivos a serem cumpridos e a capacidade de estruturação e organização de tarefas. E precisa trabalhar sua liderança, sociabilidade e habilidades interpessoais.

D) PMK (análise qualitativa): Protocolo de bom aspecto prático e bom nível ideomotor com traços de organização e percepção visoespacial. Observa-se leve instabilidade, com temperamento ora oscilante e inseguro. Mostra-se cauteloso e prudente nas relações sociais, com tendência a intratensão¹⁴, assim como para lidar com sua problemática. Tende ao perfeccionismo e mantém um bom nível de energia na execução de suas tarefas, com controle do tônus vital.

Observação: Apresentou maior dificuldade de relacionamento em ambos os testes psicológicos.

E) Avaliação de Desempenho de sua equipe: o líder 8 tem como liderado somente 1 funcionário que foi avaliado com conceito o Ótimo.

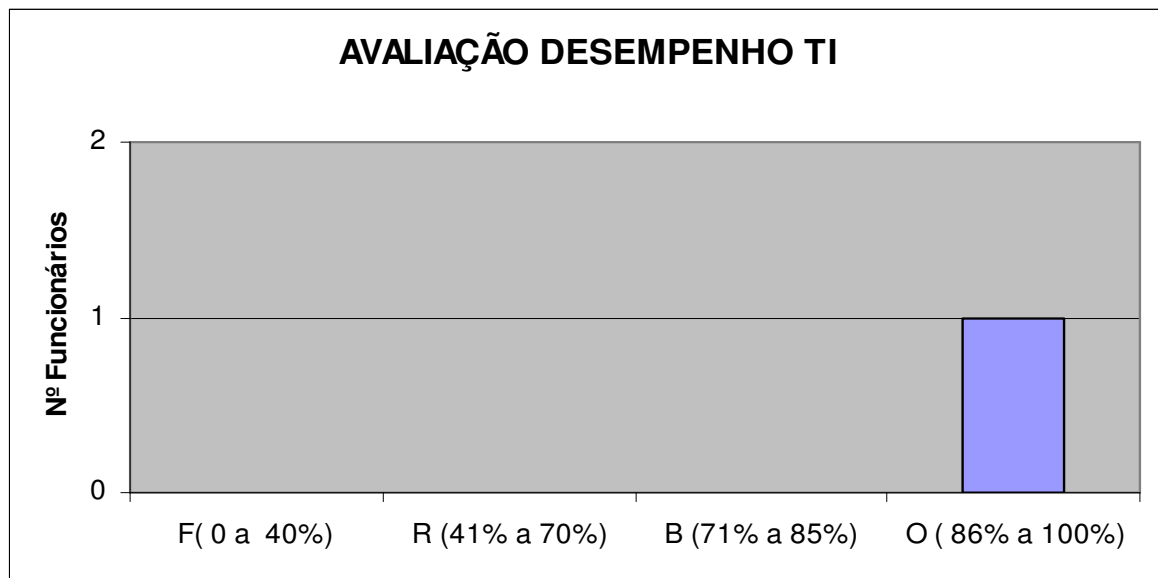


GRÁFICO 16 – Resultado da Avaliação de Desempenho da equipe do LÍDER 8
Fonte: Documentos da empresa

A autora apresenta esse resultado para fins de apresentação, mas não faz nenhuma inferência através deste dado, por abrir mão nesta situação de comparações, pelo número de liderado.

¹⁴ Intratensão: predomínio da conduta interna (Mira, 1987. P37),

4.3 Análise das Avaliações de Desempenho em Grupo

De posse dos dados, as análises foram realizadas individualmente e em grupo com o intuito de amparar as comparações e cruzamentos dos resultados e assim visualizar a resposta para o estudo em todos os ângulos possíveis.

4.3.1 Resultado dos líderes através de ranking

O líder que obteve melhor pontuação foi a LÍDER 7 e menor o LÍDER 8 (TABELA 2) e GRAFICO 11. Os critérios dessa avaliação se estendem desde as competências técnicas, nomeados por Tarefas e Atribuições, às competências relacionais apresentadas nos Requisitos Básicos e nos Desejáveis necessárias para cada cargo de liderança (ANEXO B).

TABELA 1 – Ranking por nota geral

RESULTADO DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DOS LÍDERES

COLOCAÇÃO/LÍDER/CARGO	Tarefas ou Atribuições	Requisitos Básicos	Requisitos Desejáveis	Geral
1º-LÍDER 7 - Coordenadora/RH	84,9	80,5	89,8	86,4
2º-LÍDER 2 - Gerente/Comercial 2º- LÍDER 5 - Encarregado/Manutenção	68,7	76,0	85,2	76,6
3º-LÍDER 6 - Gerente/Produção	72,0	68,6	69,8	70,4
4º-LÍDER 1 - Encarregado/Almoxarifado	73,1	62,5	67,6	69,7
5º-LÍDER 4 - Gerente/Laboratório	67,9	66,1	61,7	61,4
6º-LÍDER 3 – Expedição	55,0	41,9	73,8	59,1
7º-LÍDER 8 – Encarregado de TI	66,7	38,9	57,0	56,1

Fonte: Dados da empresa

Este ranking completa as percepções, intervenções e inferências feitas através das ferramentas de avaliações utilizadas pela autora.

4.3.1.1 Resultado geral tático

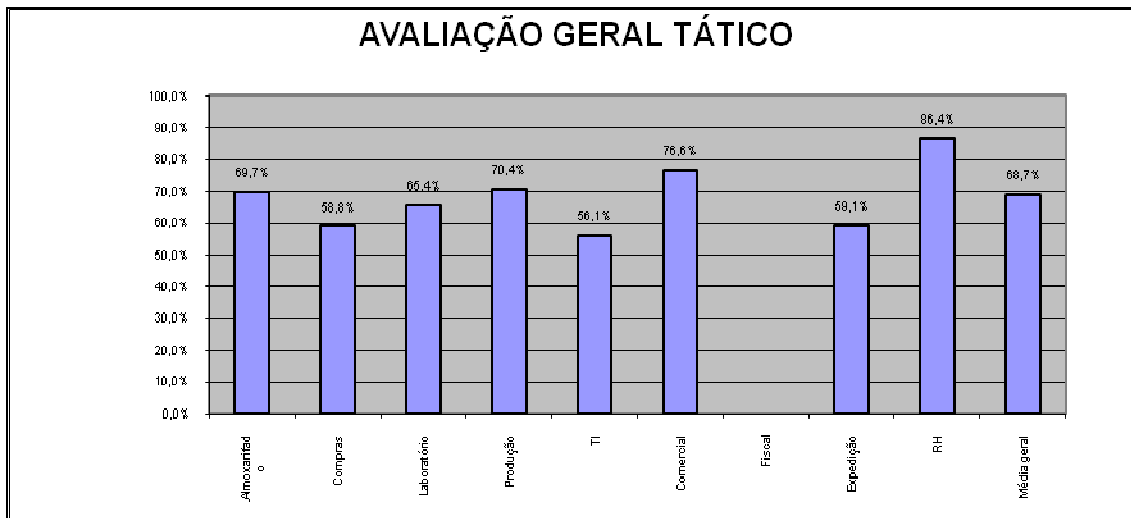


GRÁFICO 17 – Resultado Geral Tático

Fonte: Documentos da empresa

4.4 Avaliações de Desempenhos dos Liderados

Inicialmente é importante relembrar o critério de classificação das notas dos liderados. Os resultados foram agrupados entre percentuais, separados e nomeados em 4 categorias, da seguinte forma: notas abaixo de 40%, fazem parte da categoria FRACO, de 41% a 70% equivalem ao conceito REGULAR, de 71% a 85% são avaliados como BOM e acima de 86% recebem o título de ÓTIMO. Os resultados proporcionaram a seguinte análise:

a) A equipe 1 conquistou sua pontuação maior no conceito BOM, 67% dos liderados, e o restante recebeu o conceito ÓTIMO.

b) A equipe 2 ficou exatamente com a metade com conceito REGULAR e BOM, que equivalem às notas 41% a 85%.

c) A equipe do líder 3 obteve notas entre os conceitos BOM e ÓTIMO, que equivale a notas acima de 76%.

d) A equipe da LÍDER 4 obteve o conceito BOM somente de um funcionário, os outros foram avaliados com nota superior a 86%, sendo então o conceito ÓTIMO.

e) A equipe do LÍDER 5 obteve notas em 3 grupos, variando do REGULAR, acima de 41% ao ÓTIMO, acima de 86%.

f) A equipe do LÍDER 6 que compõe o maior número de liderados, obteve o maior número de avaliações entre 41% à 85%, equivalendo aos conceitos REGULAR e BOM.

g) A equipe do LÍDER 7 obteve o desempenho entre as nota de 41% a 85%, o que equivale aos conceitos dos REGULAR e BOM

h) A equipe do LÍDER 8 se resume em apenas um funcionário, o qual foi avaliado pelo próprio líder com nota superior a 86%, equivalendo ao conceito ÓTIMO.

4.4.1 Análise das avaliações de desempenho dos liderados em geral em percentual

TABELA 2 – Resultado das Avaliações de Desempenho das Equipes dos Liderados.

EQUIPE	FRACO (0 a 40%)	REGULAR (41% a 75%)	BOM (76% a 85%)	ÓTIMO (86% a 100%)
LÍDER 1	0	0,00%	66,67%	33,33%
LÍDER 2	0	50,00%	50,00%	0,00%
LÍDER 3	0	0,00%	57,14%	42,86%
LÍDER 4	0	0,00%	25,00%	75,00%
LÍDER 5	0	28,57%	42,86%	28,57%
LÍDER 6	0	33,87%	62,90%	3,23%
LÍDER 7	0	50,00%	50,00%	0,00%
LÍDER 8	0	0,00%	0,00%	100,00%

Fonte: Criação para esta pesquisa

Percebe-se que duas equipes apresentaram resultados relevantes para o foco da pesquisa, conceito entre REGULAR e BOM. A autora optou por dar maior ênfase ao percentual atingido pela equipe da LÍDER 6, uma vez que as outras duas detém de um número mínimo de liderados. O contrário da LÍDER 6 que lidera o número maior de pessoas em sua equipe e não atingiu uma nota ideal para o desempenho de suas atividades e simultaneamente as metas da organização. Essa análise em grupo permite a percepção do impacto das competências relacionais no resultado de qualquer equipe.

4.4.2 Visualização das avaliações de desempenho dos liderados em gráfico

O GRÁFICO 18 tem como objetivo explicar os dados das avaliações das equipes dos líderes em estudo, proporcionando a visualização dos resultados destas equipes como um

todo. Conforme ressaltado anteriormente, essa visão em grupo é uma forma de ampliação da visão dos resultados consolidados durante a pesquisa.

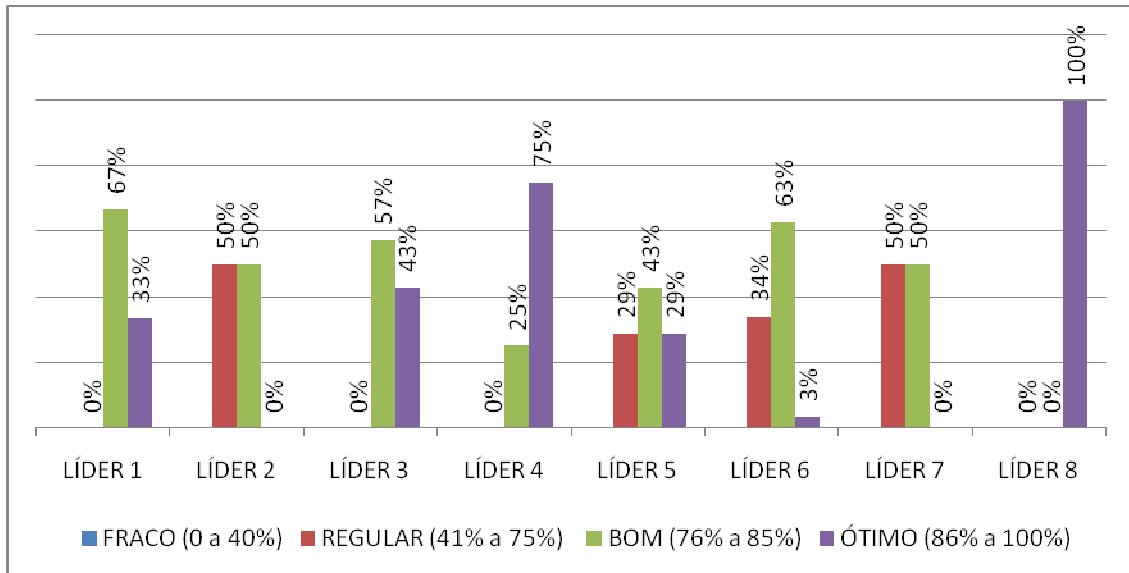


GRÁFICO 18 – Resultado das Avaliações de Desempenho das equipes dos líderes.

Fonte: Criação para esta pesquisa

A apresentação deste gráfico é a repetição dos dados da tabela acima, com o intuito de ampliar a busca da resposta da pergunta desta pesquisa.

4.5 Cruzamento das Ferramentas Usadas para Descrever o Impacto das Competências Relacionais no Desempenho dos Líderes e de suas Equipes

4.5.1 Por líder

LÍDER 1

Em sua entrevista afirma ter maior habilidade relacional no seu cargo de liderança, assume ser impulsivo, mas demonstra ser humilde para assumir suas dificuldades, rever e fazer um trabalho contínuo para melhoria de suas competências. Os dois testes psicológicos aplicados confirmam sua impulsividade. Mas também reafirmam seu controle emocional para manter seu equilíbrio e sua vigília para administrar suas atividades e da equipe. Esse seu investimento realmente tem trazido resultado em seu trabalho, uma vez que em sua avaliação de desempenho alcançou o segundo lugar no quesito Tarefas e Atribuições, alcançou 73%,

mesmo sendo o gestor mais jovem da equipe. Seus testes e avaliações também confirmam seus déficits declarados na entrevista, como dificuldade de ouvir quando há erro entre seus liderados. O resultado de seu teste Estilos de Pensar e Criar alerta sobre sua necessidade de trabalhar sua ponderação, reflexão antes de suas ações, flexibilidade e paciência durante suas atividades e com sua equipe.

Talvez seja esse o motivo que o desempenho de sua equipe não foi avaliado com o índice maior no conceito ÓTIMO e sim com 67% de seus liderados com o conceito BOM.

LÍDER 2

Esse líder não se vê com maior habilidade relacional e sim tecnicamente, por trabalhar sua equipe com foco em busca de resultados e para se sentirem partes do negócio. Seu teste Estilos de Pensar e Criar comprova tal afirmação, uma vez que reforça sua habilidade de liderança de pessoas, desde auxiliar em conflitos grupais a lidar com sentimentos alheios. Mas alerta sobre sua tendência ao autoritarismo, podendo dificultar suas interações sociais.

Seus resultados no PMK indicam dinamismo e ao mesmo tempo tendência à impulsividade. Tais dados podem justificar sua nota na avaliação de desempenho, o menor percentual foi no quesito relacionado às competências técnicas, podendo ser tal resultado fruto da necessidade de investimento maior em sua competência técnica, podendo esta estar interferindo negativamente no seu desempenho e de sua equipe por ter alcançado notas entre os conceitos REGULAR e BOM. Tal análise feita a nível individual, uma vez que entre os colegas gestores, alcançou o segundo lugar no ranking de Avaliações de Desempenho dos líderes.

LÍDER 3

Em sua entrevista se avalia com maior habilidade relacional, sentindo maior dificuldade em comunicação em grupo. Seu teste Estilos de Pensar e Criar pode explicar tal deficiência ao ressaltar seu comportamento de procurar avaliar as conseqüências das situações em que se depara e de seu excesso de autocobrança e dificuldade de lidar com imprevistos. Mesmo demonstrando através do PMK traços de capacidade para enfrentar no geral suas dificuldades e problemáticas, mas o teste Estilos de Pensar e Criar esclarece que a preferência deste líder é por situações que esteja familiarizado.

Sua avaliação de desempenho transmite ser perceptível sua habilidade ser maior em relacional e menor a técnica, fazendo com que fique na penúltima classificação no ranking dos líderes da empresa e tendo maior nota nos requisitos desejáveis, que avaliam

comportamentos e relações interpessoais. E sua equipe teve seu desempenho avaliado com o conceito maior BOM e o restante ÓTIMO.

LÍDER 4

Esta líder vive sua primeira experiência como funcionária e como gestora. Mesmo assim se avalia com nota máxima em competência relacional e a melhorar tecnicamente. Os resultados de seus testes psicológicos dão suporte à sua autoavaliação. Estes caracterizam tal líder como prudente, reflexiva e organizada. Demonstra em ambos os testes facilidade de lidar com suas problemáticas e com sua equipe.

Os testes reafirmam também suas deficiências citadas na entrevista, diz ter dificuldade de delegação de tarefas. O teste Estilos de Pensar e Criar afirma que a líder tem preferência por situações que não tenha que assumir sua liderança. O PMK percebe na líder leves traços de sensibilidade e insegurança.

Essas características podem justificar a estabilidade, percentuais próximos em sua Avaliação de Desempenho (TABELA 2). E sua equipe foi a segunda equipe com notas maiores no conceito ÓTIMO (GRAF 18).

LÍDER 5

Esse líder se vê com maior habilidade relacional, mas percebe algumas dificuldades em dizer não e tecnicamente tem a impressão que precisa desenvolver mais sua técnica de ensinar aos seus liderados. Seu teste Estilos de Pensar e Criar pode explicar tal dificuldade ao apontar um indício de prejuízo de espontaneidade neste líder.

Seu resultado do PMK apresenta uma tendência de passividade, com traços de meticulosidade e cautela, características estas que podem causar impactos negativos no desempenho de seus liderados, hipótese esta confirmada na consolidação dos resultados de sua equipe, sendo uma das equipes que obteve o conceito REGULAR entre suas classificações na Avaliação de Desempenho.

Sua Avaliação de Desempenho apresenta maiores notas nos quesitos compostos de características relacionais, resultado que confirma sua autoavaliação através da entrevista individual.

LÍDER 6

É a líder que deixa explícito em sua entrevista sua dificuldade em relacionar. Diz ser reservada e por isso sua equipe a considera distante. Seus testes apontam nitidamente as

características citadas. Sua classificação no teste Estilos de Pensar e Criar se manteve entre o nível médio e inferior à média, apontando sua dificuldade de expressar sentimentos e emoções. Seu PMK percebe traços de instabilidade e insegurança.

Características essas que parecem estar influenciando em seu desempenho e de sua equipe, uma vez que obteve notas menores em sua Avaliação de Desempenho justamente nos quesitos que compõem as competências relacionais da Descrição de Cargos dos gestores da organização pesquisada (ANEXO B). Da mesma forma na Avaliação de Desempenho de sua equipe, é a equipe maior da empresa e a que recebeu o menor índice de conceito ÓTIMO em suas Avaliações de Desempenho.

LÍDER 7

A líder afirma em sua entrevista que acredita ter boa habilidade relacional, se acha criativa e com facilidade de persuasão. Os resultados de seus testes psicológicos corroboram as características citadas por ela. O teste Estilos de Pensar e Criar aponta sua afinidade com situações de risco, que possibilitam inovações e sua alta facilidade de empatia que a faz agir com flexibilidade e obtém vários pontos de vista antes de suas decisões. Seu PMK completa tais comprovações ao apresentar traços de cautela e prudência de tal líder.

As avaliações de desempenho demonstram a ligação de tais características com o desempenho. Uma vez que a LÍDER 7 apresenta um percentual elevado e equilibrado na sua avaliação de desempenho. Tal líder conquistou o primeiro lugar no ranking das avaliações dos gestores. E sua equipe também adquiriu uma nota homogênea entre REGULAR e BOM.

LÍDER 8

O líder se considera com necessidade de melhoria na sua competência relacional. Se autoavalia como pessoa com reações às vezes ríspidas, tendo dificuldade de lidar com o “tempo do outro”, tendo assim dificuldade de administrar suas delegações, o que o tornaria, segundo sua própria opinião, um gestor centralizador. Seus testes psicológicos comprovam tal autopercepção. O teste Estilos de Pensar e Criar mostra sua tendência para pensamento lógico, racional, pragmático e preferência por trabalhar sozinho e não assumir sua liderança. Seu PMK alerta sobre sua leve instabilidade e oscilação de temperamento, além de tender ao perfeccionismo.

Ao avaliar o resultado geral da avaliação de desempenho deste líder, principalmente ao que se refere os requisitos básicos de seu cargo, visualiza-se em evidência o percentual

abaixo da média, demonstrando nitidamente seu déficit relacional e a influência de tal resultado no desenvolvimento de sua prática em gestão.

No presente período da avaliação tal gestor liderava somente uma pessoa, por isso não foi considerado como referência o ÓTIMO conquistado na sua área através da Avaliação de Desempenho de seu subordinado.

5 CONCLUSÕES

A proposta deste estudo foi contribuir com a busca das organizações e dos próprios líderes por meios de compreender a influência das competências (não somente as técnicas, mas também as relacionais) para otimização de seu trabalho e de suas equipes. E para chegar a esse intento foi levantada a seguinte questão: Qual o impacto das competências relacionais do comportamento do líder no desempenho de suas atividades e de sua equipe?

A busca dessa resposta aconteceu através da realização de uma pesquisa descritiva, com análise qualitativa dos dados coletados, por meio do cruzamento desses dados e comparação dos resultados de todas as ferramentas utilizadas com cada líder e suas respectivas equipes. No marco teórico, buscou-se a contribuição de vários autores sobre o conceito de liderança e as competências relacionais necessárias para se exercer tal posição nas organizações atuais. Optou-se pela análise teórica principal à luz da Teoria Situacional ou Contingencial de Hersey e Blanchard (1977; 1986).

O cruzamento dos dados reunidos nas entrevistas com os resultados dos testes psicológicos empregados revelou que os líderes estudados possuem um bom grau de autoconhecimento. Esse dado se configura num prognóstico favorável quanto a sua participação em projetos de desenvolvimento organizacional a que as equipes por eles conduzidas venham a ser chamadas a participar.

Os líderes apresentaram várias competências relacionais imprescindíveis para gestão das organizações atuais. Entre elas, as que mais destacaram foram flexibilidade, facilidade de adaptação ao novo e habilidade social. Mostraram-se questionadores, dinâmicos e com facilidade para liderar pessoas, além de inspiração e motivação para a busca de realização de objetivos maiores. Foram percebidos traços de autoconfiança, energia e dinamismo, características estas de grande influência no desempenho de suas tarefas e de suas equipes.

Os testes psicológicos cumpriram o objetivo esperado para as análises propostas, uma vez que completaram e/ou confirmaram características detectadas pela autora através das entrevistas ou francamente declaradas pelos líderes. Com isso deram base para justificar os resultados obtidos nas avaliações de desempenho dos líderes e de seus liderados.

Há evidências nos testes psicológicos de alguns líderes, confirmadas nas Avaliações de Desempenho e/ou o contrário, que reafirmaram percepções ou as próprias verbalizações de sentimentos ou dificuldades relacionais dos mesmos. Um caso exemplar é o do LIDER 8 que demonstrou ser uma pessoa de traços mais racionais, lógicos e bastante pragmático.

Características estas já demonstradas no ato da entrevista, sob a forma de verbalizações fortes como “não acredito em rodinhas de amigos” ou as sua ênfase em frisar não acreditar em amizades, quando interrogado sobre sua vida social. Ao ser avaliado pelo teste “Estilos de Pensar e Criar”, foi classificado como inferior a média no estilo denominado “Relacional Divergente (RD)”, que tem como foco as habilidades para empatia e flexibilidade. Esse dado apontou a necessidade desse gestor aperfeiçoar habilidades, como liderança, relacionamento interpessoal e sociabilidades. Complementarmente, seu PMK alertou sobre uma leve instabilidade em seu estado emocional. Esses resultados encontram uma correspondência com seus resultados nas medidas desenvolvidas pela organização - o mesmo foi classificado em última colocação no ranking dos resultados da avaliação de desempenho dos gestores.

A LIDER 6 também ficou em destaque nas correlações entre as ferramentas utilizadas. A gestora assumiu sua deficiência relacional durante a entrevista, seus testes psicológicos confirmaram essa autopercepção. Sua avaliação de desempenho e as de seus liderados, demonstraram o impacto de tais competências no desempenho de suas atividades. A líder afirmou em sua entrevista ter dificuldade em interagir com sua equipe, creditando a origem dessa dificuldade a sua personalidade mais reservada. Cita também que é considerada dura com sua equipe. Seu teste Estilos de Pensar e Criar confirma suas percepções através dos resultados, principalmente dos resultados obtidos no estilo Cauteloso Reflexivo (CR), relacionado a características como prudência e conciliação do pensamento e sentimento (a líder em questão obteve classificação inferior à média nesse quesito) e no estilo Emocional Intuitivo (EI) que se refere às ações guiadas pelo interior. Concomitantemente, seu PMK aponta traços de instabilidade, enquanto em sua avaliação de desempenho o menor percentual de menor nível foi no quesito composto de competências relacionais. A essa situação soma-se a evidência que da sua equipe ter conquistado o maior índice do conceito Regular entre todas as avaliadas.

Finalmente, pode-se citar os resultados da LÍDER 7. Em suas avaliações essa líder demonstrou ter maior habilidade relacional, tendo ressaltado em sua entrevista possuir várias características relativas a tal competência e tendo essa autopercepção confirmada pelos testes psicológicos e avaliações de desempenho a que foi submetida. Seus testes revelaram indícios dela ser uma pessoa com organizada, de fácil socialização, e com um bom nível de energia vital, características que favorecem a produtividade e desempenho de qualquer profissional. Sua avaliação de desempenho demonstrou esse favorecimento, uma vez que ela conquistou o primeiro lugar no ranking de avaliação de desempenho dos gestores.

Os resultados obtidos no estudo colocam-se em concordância com a visão dos teóricos contingenciais que apontam a impossibilidade de visualizar o líder em uma situação isolada. Além disso, reforçam a leitura desses teóricos segundo a qual esses líderes permitem maior participação e cuidado tanto em relação às tarefas, quanto às pessoas na organização. Ainda segundo eles, essa postura favoreceria tanto sua capacidade para a gestão quanto o resultado final do seu trabalho, da sua equipe e, simultaneamente, da empresa. Os dados indicam ainda uma correspondência com a visão de Hersey; Blanchard (1977; 1986) ao afirmarem que os estilos de liderança variam de líder para líder, podendo existir tanto líderes em que não aparece nenhum estilo predominante, quanto outros em que aparecem várias combinações. Os dados confirmam as percepções dos teóricos da Liderança Situacional quando estes enfatizam, independentemente da importância todas as variáveis de cada realidade organizacional (líder, liderados, superiores, parceiros, exigências do cargo, tempo e área), a influência do comportamento do líder em relação aos subordinados com o desempenho das atividades e *performance* do gestor e de sua equipe.

Conclui-se o estudo respondendo positivamente a pergunta de pesquisa: as competências relacionais causam um considerável impacto no desempenho do líder e de sua equipe. O estudo logrou êxito também quando atingiu o objetivo principal do mesmo ao descrever e apresentar dados que sugerem a importância dos gestores investirem em suas competências relacionais tanto quanto suas habilidades técnicas.

A autora defende a relevância deste tema para a área da Administração, ao apresentar a influência das competências relacionais ao desempenho do profissional de um profissional, independente da hierarquia. Reforça, ainda, que o administrador precisa se conscientizar, que da mesma forma que existem cursos, treinamentos ou qualquer outro tipo de suporte ao seu desenvolvimento técnico, o mercado também oferece opções variadas de se trabalhar as competências relacionais de qualquer profissional, desde o nível pessoal quanto profissional. Já que essas alternativas existem, torna-se fundamental que gestores e organização rompam as barreiras do preconceito e passem a considerar como hipótese de trabalho investir no aperfeiçoamento dessas habilidades energia pelo menos semelhante à despendida nos treinamentos técnicos e nos quase inevitáveis treinamentos motivacionais.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

As contribuições deste estudo para a academia consistem em ampliar a discussão sobre a importância da avaliação dos gestores e do investimento destes no desenvolvimento de suas competências relacionais. Como uma contribuição para o campo da administração, esta pesquisa apresenta três instrumentos que podem ser usados para a descoberta e a descrição das características comportamentais do líder. Contribuindo, ainda, para incentivar uma maior busca das organizações e dos próprios gestores por desenvolver outras competências, além das técnicas, que sirvam para aperfeiçoar o trabalho das lideranças e de suas equipes.

Para a autora, todo o processo de elaboração do presente estudo foi relevante para sua atuação como profissional de RH, docente na área de Gestão de Pessoas e psicóloga clínica de adultos demonstrando a proximidade e as inter-relações entre essas três atividades.

A presente pesquisa apresentou também algumas limitações decorrentes do fato das Avaliações de Desempenho dos líderes e de suas equipes não explorarem especificamente boa parte das características analisadas nos testes de personalidade aplicados. Isso limitou as possibilidades de comparação entre os resultados das duas avaliações. Outros pontos a se destacar são: o fato do número de liderados de cada gestor ser bastante desigual e a heterogeneidade das áreas e das tarefas desempenhadas pelas equipes. Essas condições certamente influenciaram os resultados do estudo.

Sugerem-se à academia novos estudos sobre a influência das competências relacionais no desempenho dos líderes e suas equipes, dessa vez tomando como base organizações com maior número de gestores, com equipes com número de integrantes mais homogêneos e com equipes com níveis de desempenho mais heterogêneos, utilizando-se, ainda, avaliações estatísticas que possibilitem verificar e comparar o impacto dessas competências no desempenho entre várias hierarquias de liderança.

REFERÊNCIAS

- ALMEIDA, Neide Lúcia de Oliveira; PINTO, Vera Regina.Ramos. A subjetividade do poder das lideranças e o seu impacto nas mudanças organizacionais. In: CONGRESSO NACIONAL DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO, 4., 2008, Niteroi. **Anais eletrônicos...**, 2008. Disponível em: <http://www.latec.uff.br/cneg/documentos/anais_cneg4/T7_0058_0083.pdf>. Acesso em: 25 set. 2008.
- ALVES, Iraí Cristina Boccato: Responsabilidade científico-social na utilização do PMK e o ensino. In: PASSOS, Ana Paula Carvalho Pereira; CÂMARA, Gislene Clemente Vilela. **PMK: articulações entre o ensino, a pesquisa e o exercício profissional**. São Paulo: Vetor, 2005. p.85-97.
- ANDRADE, Gustavo Guberman de. **A avaliação de desempenho humano no Exército Brasileiro: uma análise do sistema**. 2003. 183f. Dissertação (Mestrado) – Fundação Getulio Vargas, Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas, Rio de Janeiro: FGV/EBAPE, 2003.
- BALASSIANO, Moisés; VENTURA, Elvira Cruvinel Ferreira; FONTES FILHO, Joaquim Rubens. Carreiras e cidades: existiria um melhor lugar para se fazer carreira?. **RAC. Revista de Administração Contemporânea**, Rio de Janeiro, v. 8, n. 3, p. 99-116, 2004.
- BALCÃO Yolanda F.(ed). **O comportamento humano na empresa: uma antologia**. Rio de Janeiro: FGV, 1975. Cap 1-5.
- BAUMGARTI, Viviane de Oliveira; PRIMI, Ricardo. **Contribuições da avaliação psicológica no contexto organizacional: um estudo com o BPR-5, BMF-1 e o PMK**. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2005.
- BENNIS, Warren; NANUS, Burt. **Líderes: estratégias para assumir a verdadeira liderança**. São Paulo: Harbra, 1988.
- BENTOLILA, Lia Cecília. **Moldagens dos corpos e produção de subjetividade: investimentos biopolíticos na sociedade moderna e contemporânea**. 2005. 166f. Dissertação (Mestrado em Psicossociologia de Comunidades e Ecologia Social) – Instituto de Pós-graduação EICOS, Universidade Federal do Rio de Janeiro, 2005.
- BERGAMINI, Cecília Whitaker; BERALDO, Deobel Garcia Ramos. **Avaliação de desempenho humano na empresa liderança**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1988.
- BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Liderança: administração do sentido**. São Paulo: Atlas, 1994.
- BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Motivação nas organizações**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1997.
- BERNARDES, Andréia A. de Cássia Silva. **A contribuição do profissional de RH para o desenvolvimento das competências individuais nas organizações**. 2008. 112 f.

Dissertação (Mestrado Profissional em Administração) - Fundação Cultural Pedro Leopoldo, 2008.

BERNARDES, Márcia Pereira. **Perfil psicológico e escolha de profissão**: estudo de caso em curso de engenharia. 2005. 93f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) - Universidade Federal de Santa Catarina, 2005.

BITTENCOURT, Antônio Virgílio. O Brasil tem condições de produzir boa ciência sobre o trabalho. **Revista Psicologia Ciência e Profissão: Diálogos**, ano 4, n. 5, p.7-10, dez. 2007.

BOTELHO, Eduardo Ferreira. **Do gerente ao líder**: a evolução do profissional. São Paulo: Atlas, 1992.

BOWDITCH, James L; BUONO, Anthony F. **Elementos de comportamento organizacional**. São Paulo: Pioneira, 1992. Cap.7.

CAMPOS, Ronny Francy. Psicologia humanista: o projeto da psicologia da modernidade tardia. **Doxo**, Poços de Caldas, v.1, n.2, dez. 2006. Disponível em: <<http://www.pucpcaldas.br/revista/doxo/Volume1/Ronny.pdf>>. Acesso em: 27 set. 2008.

CAPRA, Fritjof. **O ponto de mutação**. São Paulo: Cultrix, 1992.

CARNEGIE, Dale. **Administrando através de pessoas**. Rio de Janeiro: Biblioteca do Exército, 1978.

CARVALHO, Alexandre Magno Teixeira; SANTOS e Elizabete Moreira. A psicologia Industrial e Organizacional: um exemplo de sofisticação discursiva. In: JACÓ-VILELA, Ana Maria; CEREMO; Antônio Carlos; RODRIGUES, Heliana de Barros Conde (Org.). **Clio-psyché**: paradigmas: historiografia, psicologia, subjetividades. Rio de Janeiro: Relume Dumará/FAPERJ, 2003. p. 381-395.

CARVALHO, Antonio Vieira; SERAFIM, Oziléa Clen Gomes. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Pioneira, 1995. v.2.

CHANLAT, Jean-François. **O indivíduo na organização**: dimensões esquecidas. São Paulo: Atlas, 1993. v.2.

CHAVES, Neuza Maria Dias. **Esculpindo líderes de equipes**. 2. ed. Nova Lima: INDG, 2008.

COLLINS, Jill; HUSSEY, Roger. **Pesquisa em administração**: um guia prático para alunos de graduação e pós-graduação. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

CONDE, Lílian Maria Ribeiro. **Liderança e identidade potente: uma perspectiva para gerência compartilhada**. 2004. 160 f. Tese (Doutorado) - Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis, 2004.

CRAVANÇOLA, Lindonês Alessandretti. **Relação entre a matriz de liderança e a capacitação de enfermeiros**: estudo de caso em um hospital privado do estado de Santa

Catarina. 2004. 161f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2004.

CUNHA, Jurema Alcides. (org.) **Psicodiagnóstico V**. 5.ed. Porto Alegre: Artmed, 2003

DRUCKER. Peter F. **O líder do futuro: visões estratégias e práticas para uma nova era**. Tradução Cynthia Azevedo. São Paulo: Futura, 1996.

ERTHAL, Tereza Cristina. **Manual de Psicometria**. 2. ed. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Editor, 1993.

ESTEVES, Cristiano et al. Comparação dos resultados do Psicodiagnóstico Miocinético - PMK de Belo Horizonte com os de Recife e de São Paulo. **Psic**, São Paulo, v.5, n.2, p. 36-47, dez. 2004. Disponível em: <<http://scielo.bvs-psi.org.br/scielo.php>>. Acesso em: 08 fev. 2009.

FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda. **Novo dicionário Aurélio**: versão 5.11a. 3.ed. Curitiba: Positivo Informática, 2004. 1 CD-ROM..

FIGUEIREDO, Luis Cláudio Mendonça. **Revisitando as psicologias**: da epistemologia á ética das práticas e discursos psicológicos. São Paulo: Educ, 1996.

FORGHIERI, Y.C. Apresentação do enfoque: características básicas do existir. In: FORGHIERI, Y.C. **Psicologia fenomenológica**. São Paulo: Pioneira, 1993. p.26-55.

GALVAO, C.M. et al. Liderança situacional: um modelo para aplicação na enfermagem brasileira. **Revista da Escola de Enfermagem da USP**, São Paulo, v.31, n.2, p.227-36, ago. 1997.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 1996. Cap. 1.

GODOY, Silvia Leite; NORONHA, Ana Paula Porto. Instrumentos psicológicos utilizados em seleção profissional. **Revista do Departamento de Psicologia**, Niterói, UFF, v.17, n.1, p.139-159, jan/jun 2005.

HALL, Douglas T. Careers in and out of organizations. **The Network News**, Boston College. v. 04, 2002.

HERSEY, Paul; BLANCHARD, K. **Psicologia para administradores de empresas**. São Paulo: EPU, 1986.

HERSEY, Paul; BLANCHARD, K. **Psicologia para administradores de empresas**. São Paulo: EPU, 1977. Cap.4.

HILLMAN, James. **Tipos de poder**: um guia para o uso inteligente do poder nos negócios. São Paulo: Cultura; Axis Mundi, 2001.

HUNTER, James C. **O monge e o executivo**. Tradução Maria da Conceição Fornos de Magalhães. Rio de Janeiro: Sextante, 2004.

KETZ, Daniel; KAHN, Robert Lester. **Psicologia social das organizações**. São Paulo: Atlas, 1973.

KIGUTI, Cecília Ribeiro; ARAÚJO, Maria Bárbara Anaia Couto; NEGRISOLI, Silvia Regina Ferreira; CASTRO, Paulo Francisco. Investigação da personalidade em mulheres com síndrome pré-menstrual: uma proposta de análise por meio do psicodiagnóstico miocinético (PMK). In: ENCONTRO LATINO AMERICANO DE INICIAÇÃO CIENTÍFICA, 8., 2004; ENCONTRO LATINO AMERICANO DE PÓS-GRADUAÇÃO, 4., 2004. **Anais...** São José dos Campos, 2004. Disponível em: <http://www.inicepg.univap.br/INIC_2004/trabalhos/inic/pdf/IC7-17.pdf>. Acesso em: 08 fev. 2009.

KOTTER, John. **Liderando mudança**. Tradução de Follow-Up Traduções e Assessoria de Informática. Rio de Janeiro: Campus; São Paulo: Publifolha, 1999.

LACERDA, Maria da Conceição Almeida. **Desenvolvimento, aplicação e avaliação de competências gerenciais em empresa de grande porte do segmento cimenteiro**. 2005. 154f. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração) - Fundação Cultural de Pedro Leopoldo, 2005.

LAMOUNIER, Rossana; RUEDA, Fabian Javier Marin. Avaliação psicológica com o PMK no contexto do trânsito. **Psicologia: pesquisa e trânsito**, Belo Horizonte, v.1, n.1, p.25-32, dez. 2005. Disponível em: <<http://scielo.bvs-psi.org.br/scielo.php?pid=S1808>> Acesso em 08 fev. 2009

LUCK, Gilda Maria Grassi. **Ecopedagogia, egopedagogia e intelectopedagogia: pedagogia em ação**. 2002. 137 f. Tese (Doutorado) - Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2002.

MALUF, Nielse. Desenvolvendo competências relacionais. **Gemma Consult**, 2008. Disponível em: <<http://www.gemmaconsult.com.br>>. Acesso em: 12 abr. 2008.

MALVEZZI, Sigmar. Empregabilidade e carreira. **Cadernos de Psicologia Social do Trabalho**, São Paulo, v.2,n.1, p.64-68, dez. 1999

MALVEZZI, Sigmar. Habilidades e avaliação de executivos. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v.31,n.3, p.83-91, jul./set.. 1991

MIRA, Alice Madeleine Galland. **Máscaras para avaliar o PMK**. São Paulo: Vetor, 1995.

MIRA, Alice Madeleine Galland. **PMK: Psicodiagnóstico Miocinético**. São Paulo: Vetor, 1987.

MIRA, Alice Madeleine Galland. **PMK: Psicodiagnóstico Miocinético**. São Paulo: Vetor, 2004.

MOURA, Hugo J.T. **Avaliação de desempenho: uma abordagem atual**. Disponível em: <<http://www.guiarh.com.br/PAGINA22Q.htm>> Acesso em: 14 ago. 2009.

MUELLER, Adriana; MAYER, Leia. **Liderança: novos conceitos de uma nova realidade.** In: SEMEAD, 6., 2002. Anais... São Paulo. 2002.

MUNDIM, Maria Célia Bruno; WECHSLER, Solange Múglia. Estilos de pensar e criar em gerentes organizacionais e subordinados. **Boletim de Psicologia**, v. 57, n. 126, p.15-32, 2007.

NAFFAH NETO, Alfredo. O psicólogo clínico. In: ANDERY, Alberto A; NAFFAH NETO, Alfredo; CIAMPA, Antonio da C. **Psicologia social: o homem em movimento.** São Paulo:Brasiliense, 2006

NAIFF, Nei. **Onde está minha felicidade?: vença todos os obstáculos.** Rio de Janeiro: Nova Era, 2004.

O' NEIL, W.M. **The beginnings of modern Psychology.** Harmondsworth: Penguin,1969.

OLIVEIRA, Celeste Rocha: PMK no exercício profissional: avaliação de motoristas. In: PASSOS, Ana Paula Carvalho Pereira e CÂMARA, Gislene Clemente Vilela. **PMK: articulações entre o ensino, a pesquisa e o exercício profissional.** São Paulo: Vetor, 2005. p.105-121.

PACE, Brener Aurélio. **Competências individuais requeridas dos gestores: um estudo de caso na BV Financeira.** 2006. 77f. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração) - Fundação Pedro Leopoldo, 2006.

PARREIRA, Gabriela Sales. **Psicólogos e estresse: estudo de caso com profissionais atuantes em uma clínica credenciada pelo DETRAN-MG.** 2006. 143f. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração) - Fundação Pedro Leopoldo, 2006.

PASSOS, Ana Paula Carvalho Pereira; CÂMARA, Gislene Clemente Vilela. **PMK: articulações entre o ensino, a pesquisa e o exercício profissional.** São Paulo: Vetor, 2005.

PEREIRA, Mauricio Fernandes et al. A produção científica sobre liderança na Universidade Federal de Santa Catarina. In: CONVIBRA - CONGRESSO VIRTUAL BRASILEIRO DE ADMINISTRAÇÃO, 2004. **Anais...**São Paulo: CONVIBRA, 2004.

PIMENTA, Solange Maria. A estratégia da gestão na nova ordem das empresas. In: PIMENTA, Solange Maria (org.). **Recursos humanos: uma dimensão estratégica.** Belo Horizonte. UFMG, 1999. Cap.7, p.127-146.

REZENDE. Andréa Lúcia M.; ROCHA, Denilson R.A; SOARES, Rozália Del G.S: Subjetividade, trabalho e gestão de recursos humanos. In: PIMENTA, Solange Maria (org.). **Recursos humanos: uma dimensão estratégica:** In: Belo Horizonte, UFMG, 1999. Cap.5, pp.91-104.

ROBBINS, Stephen P.; DECENZO, David A. **Fundamentos da administração: conceitos essenciais e aplicações.** 4. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento organizacional.** Rio de Janeiro: LTC, 1999, Cap.2.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento organizacional**. São Paulo: LTC, 2005. Cap.11 e 13.

ROBERTS, R. D.; FLORES-MENDOZA, C. E.; NASCIMENTO, E. Inteligência emocional: um construto científico? **Cadernos de Psicologia e Educação Paidéia**, 12, n. 23, p.77-92, 2002.

ROGERS, Carl. Implicações para a teoria psicológica: uma teoria da personalidade e da conduta. In: ROGERS, Carl. **A terapia centrada no paciente**. São Paulo: Martins Fontes, 1974. p.465-514.

SAMUELS, Andrew. **A política no divã: cidadania e vida interior**. São Paulo: Summus, 2002.

SANTANA, Ana Lúcia. Instinto humano. **InfoEscola: navegando e aprendendo**. 20 nov.2007. Disponível em: <<http://www.infoescola.com/psicologia/instinto-humano/>>. Acesso em: 26 jun. 2009.

SANTIAGO, Flávio Zola. **Liderança – características e habilidades: um estudo em organizações prestadoras de serviços e consultoria em seguros no estado de Minas Gerais**.2007. 126f. Dissertação (Mestrado) – FUMEC. Belo Horizonte, 2007.

SARAIVA, Luiz Alex Silva. **Discursos e práticas de gestão em uma empresa do setor têxtil de Minas Gerais**. 2001. 152 f. Dissertação (Mestrado) - Faculdades de Ciências Econômicas, UFMG. Belo Horizonte, 2001.

SCHEIN, Edgard H. **Psicologia organizacional**. 3. ed. Rio de Janeiro: Prentice-Hall, 1982.

SCHETTE, Fatima Rosely. **O papel da Psicologia no desenvolvimento de líderes organizacionais, segundo psicólogos e líderes**. 2005. 182 f. Tese (Doutorado) - Puc Campinas. 2005. Disponível em: <http://www.bibliotecadigital.puc-campinas.edu.br/tde_arquivos/6/TDE-2006-08-23T130621Z-1188/Publico/Fatima%20Schette.pdf>. Acesso em: 22 mar. 2008.

SCHETTE, Fatima Rosely. **Ser líder: um estudo fenomenológico de depoimentos**. 1999. 121f. Dissertação (Mestrado) - Instituto de Psicologia, Puc Campinas, Campinas, 2005. Disponível em: <http://www.bibliotecadigital.puc-campinas.edu.br/tde_busca/arquivo.php?codArquivo=82>. Acesso em: 25 abr. 2008.

SCHULTZ, D. P.; SCHULTZ, S. E. **História da psicologia moderna**. 5. ed. São Paulo: Cultrix, 1992.

SENGE, Peter. **A quinta disciplina: arte, teoria e prática da organização da aprendizagem**. São Paulo: Best Seller, 1990.

SLATER, Robert. **Liderança de alto impacto**. Tradução de Júlio Bernardo Ludermir. Rio de Janeiro: Campus; São Paulo: Publifolha, 1999.

STONER, J.A F; FREEMAN, R.E. **Administração**. 5. ed. Rio de Janeiro: Prentice Hall, 1995.

TOWNLEY, Barbara. Conhecimento e poder nas organizações. In: DAVEL, Eduardo; VERGARA, Sylvia Constant (org.). **Gestão com pessoas e subjetividade**. São Paulo: Atlas, p.118-148.

TURCK, Maria da Graça Maurer Gomes. **Competência relacional**: uma habilidade necessária no exercício profissional. Disponível em: <http://www.graturck.com.br/Downloads/comp_relac.pdf>. Acesso em: 08 fev 2009.

VERGÍLIO, Maria Elizabete; VANALLE, Rosangela Maria. **O perfil pessoal do engenheiro no mercado de trabalho**: uma abordagem prática. Ouro Preto/MG: ENEGEP., 2003.

VILLAÇA, Suely Portugal. **O perfil do líder no século XXI**: estudo de caso de uma instituição de ensino. 2002. Dissertação (Mestrado em Sistemas de Gestão) - Universidade Federal Fluminense. Niterói, RJ, 2002.

WECHSLER, Solange Muglia. **Estilos de pensar e criar**. Campinas-SP: IDB, 2006.

WECHSLER, Solange Muglia; GUZZO, Raquel Lobo. **Avaliação psicológica**: perspectiva internacional. São Paulo: Casa do Psicólogo, 1990. p 231-259

WHEATLEY, Margaret J. **Liderança e a nova ciência**: descobrindo a ordem num mundo caótico: Tradução Adail Ubirajara Sobral; Maria Stela Gonçalves. São Paulo: Cultrix, 2006.

ZANELLI, José Carlos; ANDRADE, Jairo Eduardo Borges; BASTOS, Antonio Virgilio Bittencourt. **Psicologia, organizações e trabalho no Brasil**. Porto Alegre: Artmed, 2004.

APÊNDICE A - Características dos Testes Psicológicos PMK e Estilos de Pensar e Criar

O PMK é um instrumento de expressão gráfica não verbal e com movimentos musculares expressivos. É um dos testes psicométricos mais antigos ainda em utilização. Foi apresentado ao meio científico no final da década de 1930, início de 1940 e tornou-se de uso comum entre os profissionais da área em nosso país, principalmente em processos de seleção de pessoas em organizações, incluindo cargos considerados de risco e/ou que exijam maior domínio das emoções. Diante disso, transmite-se assim maior confiabilidade para a coleta de dados de interesse.

O mesmo trata de uma forma de expressão que propõe a explorar um amplo espectro de aspectos subjetivos, desde a avaliação das características estruturais até às reacionais de personalidade. Alves (2005) afirma ser este o teste ideal para avaliar a personalidade, uma vez que, diferentemente dos testes e inventários de personalidade mais conhecidos, ele não permite nenhum tipo de distorção de resposta que possa favorecer o indivíduo em avaliação, por não ter possibilidade de memorizar a prática dos movimentos. O PMK é, geralmente, classificado como uma técnica expressiva, tendo também potencial como método projetivo e investigativo do comportamento agressivo em grupos culturalmente diferenciados.

Kiguti; Araújo; Negrisoli; Castro (2004) apresentam as cinco teorias que fundamentam o PMK e suas convicções, são elas:

- **Teoria motriz da consciência:** Toda intenção é acompanhada de uma alteração de postura que é quase ou totalmente involuntária, que propende a favorecer os movimentos à obtenção dos objetivos e a inibir os movimentos contrários;

- **Tônus contrátil de reforço:** É equivalente ao nível de tensão muscular, sendo sempre baseado em contração e relaxamento;

- **Teoria da dissociação miocinética:** São as diferenças entre os dois hemisférios cerebrais. Os movimentos musculares executados pelo lado dominante revelam as características mais atuais e circunstanciais e os movimentos realizados pelo lado dominado revelam características mais estruturais da personalidade das pessoas. Salientando que o lado dominado recebe menos influências do meio social;

- **Teoria da miocinese no espaço:** O conhecimento do espaço psicológico do indivíduo através da representação gráfica no espaço físico e cuja interpretação ocorre relacionando as direções dos traçados com características de expansão e retração;

- **Teoria do princípio técnico:** Deriva de todas as outras teorias e orienta a maneira como o indivíduo executará os movimentos. Estes acontecerão de maneira oscilatória nas diversas situações coordenadas do espaço, sem permitir controlar a extensão e a direção pela visão, podendo ocorrer desvios sistemáticos de acordo com o grupo muscular predominante que indicará o propósito da ação dominante no sujeito de acordo com o sentido do espaço considerado.

Os autores apresentam também os aspectos de interpretação possibilitada pelo PMK, esses aspectos são apresentados a seguir, na caracterização elaborada por Mira (1987):

- **Tônus vital** (elação – depressão). Refere-se ao nível de energia vital disponível e circulante em certo momento da vida, representando uma medida de potencial biológico capaz de ser liberado ante qualquer situação ou emergência. Apresenta a energia que possibilita o examinado a enfrentar obstáculos e dificuldades para realizar atividades do dia a dia.

- **Agressividade** (hetero – autoagressividade). É referente à força propulsora que leva o indivíduo a uma atitude de afirmação e domínio pessoal perante qualquer situação, a força que conduz a impor-se ou a submeter-se frente ao meio.

- **Reação vivencial** (extra – intratensão). Corresponde ao nível de energia psíquica para fora (em atitude de doação, de exteriorização) ou para dentro (de interiorização ou de retenção de conteúdo psíquico), ou seja, uma capacidade de comunicar suas próprias vivências ou não.

- **Emotividade.** É a reação de emergência que se produz quando um organismo não tem pautas preestabelecidas para reagir normalmente a uma situação. É uma repercussão geral com vibração somatopsíquica, mostrando falhas no sistema adaptativo de uma pessoa que corresponde à sensibilidade aos acontecimentos.

- **Dimensão tensional** (excitação – inibição). Corresponde a um processo fisiológico básico que indica a capacidade de reagir aos estímulos ambientais, tendendo à ação ou à retração.

- **Predomínio tensional** (impulsividade – rigidez). São tipos de respostas do organismo diante das estimulações recebidas, gerando um determinado tipo de conduta do indivíduo. É o quanto a pessoa elabora racionalmente antes de uma ação.

Cunha (2003) afirma que o registro dos movimentos repetitivos dos músculos possibilita uma avaliação psicológica de algumas características da personalidade e essa avaliação refere-se à relação atitudinal do indivíduo em relação a si e ao meio. Para ele, a técnica possibilita investigar a relação mensurável entre fatores de personalidade e tônus muscular.

No caso específico do presente estudo, uma vez que o intuito do seu uso é a coleta de elementos que possam contribuir para a construção de uma resposta à indagação motivadora da presente investigação, tendo como foco a liderança, não serão exploradas todas as possibilidades de interpretação que o teste permite. Serão utilizadas apenas cinco dos seis fatores de personalidade medidos pelo teste, a saber, Tônus vital (elação de pressão), Agressividade (hetero e autoagressivo), Reação vivencial (extratensão e intratensão), Emotividade (adaptação) e Predomínio Tensional (impulsividade e rigidez).

A técnica de aplicação do PMK é o ponto fundamental sobre o qual se baseiam todas as análises feitas posteriormente, por isso devem ser seguidos, criteriosamente, os seguintes procedimentos:

- É exigido que o examinando esteja sentado corretamente, com as costas eretas, os pés firmemente apoiados no chão e a mão inativa sobre a perna correspondente. O braço usado para fazer o traçado deve estar afastado da mesa, sem apoiar o braço, a mão ou o cotovelo deve estar paralelo à mesa. O lápis deve ser segurado pelo meio e perpendicular à folha de papel.

- O teste propõe sete tarefas, em seis folhas de 31,5 cm por 26 cm. Estas apresentam modelos de traçados, que o sujeito treina sem o anteparo primeiramente, sendo alertado que faça mais semelhante possível com o modelo, para após executar às cegas, ora com a mão direita, ora com a mão esquerda ou com ambas simultaneamente.

- São feitas mensurações nos traçados, que recebem notas conforme tabelas específicas, possibilitando o levantamento quantitativo, a partir do qual é feita a interpretação que considera também dados qualitativos.

- São necessárias também uma cadeira e mesa especial, com um tampo móvel que fica na posição horizontal e vertical, lápis de cor preto nº 2, borracha e anteparos de cartolina, além do manual para instruções e correção (ALVES, 2005).

- Sugere-se que seja estabelecido um *rapport* e o levantamento de algumas informações do examinando, como, verificar sua mão dominante, a qualidade do seu sono na noite anterior, sua carga horária de sono diariamente, sua alimentação do dia do teste, se ingeriu remédios (principalmente de indicação neurológica ou psiquiátrica), cigarro, bebida alcoólica e/ou qualquer outro tipo de droga no dia, se for o caso, qual a frequência do uso dos mesmos. Enfim, um levantamento do estado de saúde física e emocional do sujeito de forma a verificar se o teste pode ser aplicado naquele dia ou deve ser adiado. Sintetizando, o PMK é um teste complexo, mas é um instrumento de extrema riqueza e potencial, proporcionando

possibilidades de uso em temas diversos que trazem à tona personalidades humanas (MIRA, 1987).

Outro instrumento de avaliação utilizado é o teste “Estilos de Pensar e Criar”. Trata-se de uma avaliação contemporânea, elaborada por Weschsler e pelo Laboratório de Avaliação e Medidas Psicológicas (L.A.M.P) da Puc de Campinas. Foi aprovado em 2006 pelo Conselho Federal de Psicologia. Através dessa avaliação levantam-se potenciais de indivíduos, oferecendo informações sobre formas preferenciais de pensar e agir destes diante das circunstâncias da vida. A autora realizou pesquisas durante sete anos para validação padronizada do teste. Este foi aplicado em pessoas altamente criativas para coleta das informações em estudo. Os resultados obtidos sobre os estilos preferenciais de pensar e criar indicaram a existência altíssima de relação entre a produção criativa e inovadora dessas pessoas nas atividades profissionais, nas mais diversas áreas. Durante a pesquisa a autora buscou conceituar “estilos criativos”, procurou tendências de comportamento ou pensamento que seriam facilitadoras à expressão ou produção criativa e serviu-se delas como base para a construção da “Escala Estilos de Pensar e Criar”. Verificaram-se proporções de desempenho nos diferentes estilos por meio da escala, demonstrando também a importância de se reconhecer as variadas formas do potencial criativo. Foram descritas aproximadamente vinte e cinco características de natureza cognitiva e afetiva para as pessoas criativas, particularidades percebidas entre os participantes da amostra. E assim possibilitou-se observar a existência de cinco estilos, quatro de criar e um de pensar, sendo eles:

- **Estilo de pensar:** O lógico-objetivo que avalia a habilidade para planejamento, logística, detalhes, sequência e críticas do avaliado.

- **Estilos de criar:** são expressões em busca de tendências de comportamento ou pensamento que seriam facilitadoras à produção criativa em determinadas direções. São nomeadas como Cauteloso Reflexivo (CR), refere-se à prudência e ordem na conciliação do pensamento e o sentimento, o Inconformista Transformador (IT), à curiosidade e inovação, o Emocional Intuitivo (EI) ações guiadas pelo seu interior e o Relacional Divergente (RD), a flexibilidade e empatia do indivíduo. Além da sua Desejabilidade Social (DS), sua vida social.

As peculiaridades desse teste permitem sua aplicação tanto individual quanto coletiva, sendo esta uma vantagem, na escassez de tempo e ritmo acelerado das organizações. Porém, para que isso aconteça, o espaço físico deve ser tranquilo e confortável o suficiente para que os examinados possam participar adequadamente e sem interrupções. No presente estudo foi aplicado coletivamente. Outra vantagem é o seu custo mínimo que exige somente a disponibilização de um caderno de aplicação, em que são marcadas as respostas. Essa

facilidade contribui também para evitar confusões e preenchimentos equivocados uma vez que toda a operação se dá através da utilização de apenas um formulário preenchido a lápis, sendo possível apagar as marcações erradas. Embora o tempo de preenchimento seja livre, normalmente, são despendidos cerca de trinta minutos para que a tarefa seja completada. Sintetizando, o material e a forma de administrá-lo correspondem às tendências e atendem às demandas organizacionais atuais.

As instruções de aplicações também são simples como, ao distribuir o material, pedir que preencham os dados pessoais solicitados na primeira página e, após será dada a ordem que todos iniciem juntos suas marcações em X, nos seguintes códigos:

- DT: Discordo Totalmente
- D: Discordo
- DP: Discordo Parcialmente
- CP: Concordo Parcialmente
- C: Concordo
- CT: Concordo Totalmente

É importante que o examinador, ao tirar as dúvidas, não dê exemplos ou insinue respostas, lembrando que esse momento poderá acontecer somente antes da autorização para o início das marcações.

A mesma escala apresenta também uma desvantagem, pois o examinando pode ficar confuso ao marcar DP e CP, por serem conceitos parecidos. Neste caso o examinador deve orientar em optarem pela opção mais tendenciosa que melhor represente a sua forma de pensar ou criar, ou seja, Concordo ou Discordo. E a segunda e última desvantagem é que o esquecimento de marcar qualquer item pode prejudicar o resultado final. Isso obriga que o examinador esteja atento à existência de alternativas em branco durante a devolução dos cadernos no término da avaliação.

Wechsler (2006) afirma que esta é uma ferramenta cujos resultados permitirão à análise final de um processo de avaliação de perfil, ganhe mais flexibilidade, uma vez que esse instrumento permite considerar tendências de comportamento ao invés de se limitar a investigação de estruturas mais rígidas ou sedimentadas como ocorre, em muitos casos, com outros testes de personalidade.

A autora sugere que esse teste contribui para o meio organizacional especialmente ao oferecer recursos para a identificação de talentos para cargos de liderança e orientação para os profissionais nestes cargos em relação às complementações necessárias. Estas se fazem

através de combinações com estilos opostos ou complementares às áreas fracas, podendo esses líderes exercer suas funções com maior eficácia e bem estar entre seus liderados.

Wechsler (2006) destaca que os estilos criativos podem acontecer em diferentes níveis, desde expressões mais voltadas a pequenas mudanças do dia-a-dia, a grandes inovações com possíveis impactos econômicos para uma determinada sociedade ou organização.

A autora sugere ainda que, sabendo que as novidades e idéias criativas devem também ser potencialmente úteis no contexto organizacional, o “Estilo de Pensar e Criar” apuraria dados palpáveis para melhor aproveitamento desse potencial, uma vez que não tem sentido algum, o profissional criar algo que não seja proveitoso e que não aumente os lucros e/ou melhore os serviços de organizações.

APÊNDICE B – Entrevista Individual**ENTREVISTA COM GESTORES****I - Apresentação e objetivo da pesquisa e entrevista (entrevistador)***Cargo atual:**Formação:**Estado civil:**Data de nascimento/idade:***II – Questões****1- Pessoal:***1.1 Fale um pouco do seu ambiente familiar/convivência:**1.2 Fez ou faz algum tratamento de saúde? 1.3 Faz uso de álcool ou alguma química do gênero?***2 – Social:***2.1 Tem muitos amigos?**2.2 Como é sua vida social e lazeres?***3 – Profissional:***3.1 É o seu primeiro cargo de gestão?**3.2 Há quanto tempo exerce posição de liderança?**3.3 Você considera ter maior habilidade relacional ou técnica? Dê uma nota de 0 a 10 para tais habilidades.**3.4 No quesito competência relacional, cite sua maior dificuldade e sua maior facilidade?**3.5 Você acredita que sua competência relacional possa interferir no desempenho de sua equipe?**3.6 Qual seu estilo de liderança?**3.7 Como é seu relacionamento com sua equipe de trabalho?***III - Finalização:***Considerações Gerais**Agradecimento*

ANEXO A - Modelo de Avaliação dos Líderes

MODELO ILUSTRATIVO	GAP Analysis	AVALIADOR	DATA
AVALIADO:			
Título do cargo:		Função desempenhada:	
Área / Setor:	Subordinação:	Local onde as tarefas são realizadas	

TAREFAS / ATRIBUIÇÕES

SUMÁRIO:

Planejar e coordenar as atividades da área de recursos humanos, visando a criar as condições para que a empresa possa recrutar, desenvolver, treinar e motivar os recursos humanos necessários ao seu desenvolvimento e crescimento.

Administrar pessoal e plano de cargos e salários; promover ações de treinamento e de desenvolvimento de pessoal. Efetuar processo de recrutamento e de seleção, gerar plano de benefícios e promover ações de qualidade de vida e assistência aos empregados. Administrar relações de trabalho e coordenar sistemas de avaliação de desempenho. Supervisiona o setor de segurança do trabalho.

No desenvolvimento das atividades, mobilizam um conjunto de capacidades comunicativas.

Descrição Detalhada:	Importância	Performance	GAP	Descrição do Gap
Definir critérios, procedimentos e coordenar o processo de recrutamento e seleção pessoal, visando a assegurar a qualidade do pessoal contratado pela empresa	4	3	1	
1. Realizar entrevistas de desligamento, visando identificar causas de rotatividade e propor ações ou programas para corrigir distorções de procedimentos e manter o nível de rotatividade sob controle.	4	2	2	<i>Melhorar plano de comunicação e ação.</i>
2. Coordenar os programas de assistência a funcionários, envolvendo assistência médica e odontológica e outros programas de assistência social, visando dar aos funcionários	4	4	0	

condições de maior motivação e desempenho no trabalho.				
3. Contribuir com recomendações para a definição das políticas de remuneração e benefícios da empresa, coordenando a administração de cargos e salários, visando a assegurar o equilíbrio interno e a competitividade externa das práticas de remuneração da empresa.	4	3	1	Melhorar a pesquisa salarial
4. Conduzir os processos de negociação coletiva junto a entidades sindicais, em conjunto com a área jurídica, para celebração de acordos coletivos de trabalho.	3	2	1	
5. Manter controles e relatórios analíticos sobre a evolução do quadro e custos de pessoal, bem como de rotatividade de pessoal e outras ocorrências relevantes.	3	3	0	
6. Elaborar relatórios gerenciais, com informações e dados estatísticos sobre recursos humanos, visando fornecer subsídios para decisões e correções de políticas ou procedimentos na área de recursos humanos.	4	3	1	
7. Acompanhar os processos trabalhistas, fornecendo todas as informações necessárias para a defesa, indicando representante da empresa, visando garantir os direitos e interesses da empresa.	3	2	1	É uma função mais do DP
8. Acompanhar a legislação trabalhista e assegurar sua correta aplicação e entendimento por parte da empresa, visando contribuir para minimização do contencioso jurídico-trabalhista.	4	3	1	
9. Administrar contratos de mão de obra terceirizada;	3	3	0	
10. Supervisionar os serviços de cantina, vigilância e portaria, visando garantir o bom atendimento ao público interno e visitantes.	3	3	0	
11. Coordenar e implementar programas de treinamento e desenvolvimento gerencial e operacional, visando a assegurar o constante aprimoramento do desempenho e motivação dos recursos humanos, bem como garantir o desenvolvimento de potencial para os processos de sucessão nos diversos cargos chaves.	4	3	1	Melhorar suporte à produção quanto a sucessão, principalmente dos operadores
12. Acompanhar e avaliar o resultado dos programas de treinamento, através da análise de índices de desempenho de cada área, propondo, quando necessário, mudanças para alcançar o padrão desejado.	3	3	0	

13. Desenvolver e realizar pesquisas de atitudes e percepções, visando identificar pontos de insatisfação e propor as ações corretivas necessárias.	4	3	1	Trabalhar no plano de ação
14. Elaborar análise e descrição de cargos, coletando informações através de questionários e entrevistas com os ocupantes dos cargos, relatando as tarefas e responsabilidades de cada cargo, visando fornecer os elementos básicos para a administração de cargos e salários e de outros processos na área de recursos humanos.	4	4	0	
15. Elaborar pesquisas sobre as tendências de mercado na área de remuneração e benefícios, comparando as práticas da empresa com o mercado, visando subsidiar a análise da competitividade externa e a definição das políticas de remuneração da empresa.	3	2	1	
16. Analisar os casos de alterações de cargos, promoções, transferências e outros tipos de movimentação de pessoal, observando as normas e procedimentos aplicáveis, visando contribuir para a tomada de decisões nesses assuntos.	3	3	0	
17. Promover ações de qualidade de vida e assistência aos empregados desenvolvendo programas de assistência e qualidade de vida aos empregados, mediação de conflitos interpessoais no ambiente de trabalho.	3	3	0	
18. Coordenar eventos sociais da empresa.	3	4	+1	
19. Coordenar sistemas de avaliação de desempenho, elaborando parâmetros e instrumentos de avaliação de desempenho dos empregados, apurar resultados do processo de avaliação de desempenho e propor ações corretivas resultantes da avaliação	4	4	0	
20. Acompanhar a avaliação do desempenho do funcionário novato junto a liderança responsável, avaliando o ritmo de trabalho, interesse, colaboração, iniciativa, relacionamento pessoal, pontualidade, assiduidade e outros aspectos, preenchendo em seguida o formulário de FUNCIONÁRIO EM EXPERIÊNCIA e enviá-lo ao setor de DP, para efetivação ou não do funcionário novato.	4	3	1	
21. Assessorar gestores em avaliação de desempenho, visando o acompanhamento e sucesso do processo.	4	4	0	
22. Coordenar o Programa de Remuneração Variável, monitorando e apresentando os resultados e em parceria com as gerências,	4	4	0	

analisar pontos fortes e fracos para propor melhorias.				
23. Criar projetos na área, em conjunto com os responsáveis pelas áreas clientes, visando contribuir para o alcance dos objetivos estabelecidos no planejamento estratégico, devendo os projetos estarem dentro de escopo, custo e data preestabelecidos.	4	3	1	Melhorar o cumprimento de cronogramas
24. Comunicar-se facilitando o fluxo de informações; promovendo reuniões setoriais, divulgando os resultados da empresa, interagindo com demais áreas da empresa e expedindo relatórios gerenciais.	3	3	0	Reunião Geral mensal e DRE
Coordenar as atividades de medicina e segurança no trabalho, visando reduzir e eliminar as condições inseguras ou de riscos à integridade física e saúde dos funcionários.	4	2	2	Interagir mais com a produção e Segurança do Trabalho

<i>Avaliação Tarefas/Atribuições</i>	93	79	14	Conclusão: 84,94% Tempo mais experiência para aprimorara o processo analítico. Está no caminho
--------------------------------------	----	----	----	--

REQUISITOS BÁSICOS					
Descrição Detalhada:	Importância	Performance	GAP	Descrição do Gap	CHAE
Escolaridade:					
✓ Ensino Superior Completo Psicologia	4	4	0		
✓ Experiência:					
✓ Mínimo de 02 anos na área de Recursos Humanos	4	3	1	Está no caminho	
Conhecimentos específicos/cursos:					

1. Planejamento Estratégico	4	3	1		
2. Gestão de Projetos	4	2	2	Está no caminho	
3. Balanced Score Card	4	3	1		
4. Legislação Trabalhista	3	2	1		
5. Noções de BPF e PPHO	3	3	0		
6. Conhecimento de informática	3	2	1	Melhorar	
7. Testes Psicológicos	4	4	0		
8. Noções de Segurança do Trabalho	4	4	0		
9. Liderança (planejar, delegar, oferecer condições, acompanhar, cobrar resultados, avaliar e dar feedbacks)	4	3	1		
<i>Avaliação Requisitos Básicos</i>	41	33	8	Conclusão: 80,48% Organizar melhor os processos de trabalho: agenda e foco.	

REQUISITOS DESEJÁVEIS					
Descrição Detalhada:	Importância	Performance	GAP	Descrição do Gap	CHAE
1. Pós Graduação em Gestão Estratégica de Pessoas ou Gestão Estratégica de Negócios	4	4	0		
2. Noções de estratégias	4	3	1		
3. Planejamento	4	3	1		

4. Conhecer os processos gerenciais e suas aplicações a projetos	4	3	1		
5. Trabalhar voltado para resultados	4	3	1		
6. Interagir com autoridade	4	4	0		
7. Responsabilidade	4	4	0		
8. Demonstrar clareza de propósitos	4	4	0		
9. Empatia	4	4	0		
10. Administrar stress e conflitos	4	3	1	A ansiedade atrapalha	
11. Persuadir pessoas	4	4	0		
12. Demonstrar capacidade de negociação	4	3	1	Melhorara o uso do planejamento	
13. Flexibilidade	3	4	+1		
14. Capacidade de trabalhar sob pressão	4	3	1	Melhorar a ansiedade	
15. Ouvir atentamente	4	3	1		
16. Comunicação clara e coerente	4	4	0		
17. Trabalhar em equipe	4	4	0		
18. Autocontrole	4	3	1		
19. Atualizar-se profissionalmente	4	4	0		

20. Demonstrar capacidade de crítica	4	4	0	
21. Disponibilidade	4	4	0	
22. Organizado	4	3	1	
23. Iniciativa	4	4	0	
24. Dedicção	4	4	0	
25. Dinâmico	4	4	0	
26. Cultivar a ética	4	4	0	
27. Relacionamento Interpessoal	4	3	1	
Avaliação Requisitos Desejáveis	108	97	11	Conclusão: 89,81% Está no caminho certo. Vejo-a motivada
Avaliação Final	242	209	33	Conclusão: 86,36% Desempenho acima da média da empresa

ANEXO B - Modelo de Avaliação da área Administrativa

Modelo ilustrativo	FICHA DE AVALIAÇÃO INDIVIDUAL			
	CARGOS ADMINISTRATIVOS			
AVALIADO:		CARGO:		
AVALIADOR:		CARGO:		
RESPONSABILIDADE	ESCALA DE AVALIAÇÃO			
Avalia a dedicação e o cuidado que o funcionário atribui as atividades pelas quais é responsável, demonstrando compromisso com o resultado do mesmo, bem como respeito e comprometimento às normas e práticas da	1	2	3	4
CONHECIMENTO TÉCNICO	ESCALA DE AVALIAÇÃO			
Avalia o conhecimento e o domínio das técnicas, métodos e processos necessários à execução de suas atividades e a capacidade de desenvolver as tarefas com necessidade de assistência ou supervisão.	1	2	3	4
PRODUTIVIDADE E COMPROMISSO COM RESULTADOS	ESCALA DE AVALIAÇÃO			
Avalia a capacidade de concluir suas atividades com agilidade e eficácia, alcançando as metas, os índices de produtividade e os padrões técnicos de qualidade dentro dos prazos e custos estabelecidos.	1	2	3	4
PROATIVIDADE	ESCALA DE AVALIAÇÃO			
Avalia a capacidade de agir antecipando-se aos fatos, problemas, necessidades, desafios e oportunidades de trabalho, sem perder de vista as normas e práticas já estabelecidas.	1	2	3	4
HABILIDADE DE RELACIONAMENTO	ESCALA DE AVALIAÇÃO			
Avalia o espírito de equipe, a disponibilidade de cooperação em situações de serviço, a flexibilidade nas atitudes e a qualidade da interação no atendimento à clientes internos e externos.	1	2	3	4
ORGANIZAÇÃO	ESCALA DE AVALIAÇÃO			
Avalia a habilidade para trabalhar com método e ordem, distribuindo adequadamente o tempo para execução de suas atividades e contribuindo para a pontualidade, assistência e finalização do trabalho.	1	2	3	4
COMUNICAÇÃO	ESCALA DE AVALIAÇÃO			
Avalia a capacidade para disponibilizar adequadamente e em tempo hábil, informações que impactarão diretamente na gestão da Empresa/ áreas, contribuindo assim, decisões mais assertivas.	1	2	3	4
DISPONIBILIDADE	ESCALA DE AVALIAÇÃO			
Avalia a presteza, disponibilidade e agilidade para atender as necessidades, prioridades da Empresa, sempre que necessário, a qualquer hora, tempo ou localidade (inclusive em viagens). Avalia também a presença em	1	2	3	4
ADVERTÊNCIAS	ESCALA DE AVALIAÇÃO			
Considera as advertências formais registradas pelo não cumprimento de normas e conduta inapropriada nos últimos 12 meses anteriores a avaliação.	1 Advertência		0 Advertência	
	Pontos			
	0		4	
ASSIDUIDADE E PONTUALIDADE	ESCALA DE AVALIAÇÃO			
Responsabilidade e compromisso para se apresentar em seu local de trabalho nos dias e horários determinados e acordados com a gerência, supervisão ou responsável nos últimos 12 meses anteriores a avaliação. Não serão computadas as faltas legais previstas em lei, atestados médicos e/ou Acordo ou Convenções Coletivas.	1 falta		0 falta	
	Pontos			
	0		4	
OBSERVAÇÕES	ASSINATURADO		TOTAL DE PONTOS	
			72	
	DATA:			

RESULTADO DA AVALIAÇÃO			
RESPONSABILIDADE		Resultado da Avaliação	0
CONHECIMENTO TÉCNICO		Resultado da Avaliação	0
PRODUTIVIDADE E COMPROMISSO COM RESULTADOS		Resultado da Avaliação	0
PROATIVIDADE		Resultado da Avaliação	0
HABILIDADE DE RELACIONAMENTO		Resultado da Avaliação	0
ORGANIZAÇÃO		Resultado da Avaliação	0
COMUNICAÇÃO		Resultado da Avaliação	0
DISPONIBILIDADE		Resultado da Avaliação	0
ADVERTÊNCIAS		Resultado da Avaliação	0
ASSIDUIDADE E PONTUALIDADE		Resultado da Avaliação	0
ASSINATURA DO FUNCIONÁRIO AVALIADO			
		PONTUAÇÃO RESULTANTE DA AVALIAÇÃO	0,00

MEMÓRIA DE CÁLCULO			
100%	=	72,00	
X	=	0,00	PORTANTO X = 0,00% DA AVALIAÇÃO

ANEXO C Modelo de Avaliação da Área Operacional

FICHA DE AVALIAÇÃO INDIVIDUAL			
CARGOS OPERACIONAIS			
AVALIADO:		CARGO:	
AVALIADOR:		CARGO:	
RESPONSABILIDADE		ESCALA DE AVALIAÇÃO	
Avalia a dedicação e o cuidado que o funcionário atribui as atividades pelas quais é responsável, demonstrando compromisso com o resultado do mesmo, bem como respeito e comprometimento às normas e padrões da		1	2
		3	4
		Nota	
CONHECIMENTO TECNICO		ESCALA DE AVALIAÇÃO	
Avalia o conhecimento e o domínio das técnicas, métodos e processos necessários à execução de suas atividades e a capacidade de desenvolver os tarefas sem necessidade de assistência ou supervisão.		1	2
		3	4
		Nota	
PRODUTIVIDADE E COMPROMISSO COM RESULTADOS		ESCALA DE AVALIAÇÃO	
Avalia a capacidade de concluir suas atividades com agilidade e eficácia, alcançando as metas, os índices de produtividade e os padrões técnicos de qualidade dentro dos prazos e custos estabelecidos.		1	2
		3	4
		Nota	
HABILIDADE DE RELACIONAMENTO		ESCALA DE AVALIAÇÃO	
Avalia o espírito de equipe, a disponibilidade de cooperação em situações de serviço, a flexibilidade nas atitudes e a qualidade da interação no atendimento à clientes internos e externos.		1	2
		3	4
		Nota	
SAUDE E SEGURANÇA		ESCALA DE AVALIAÇÃO	
Avalia o grau de comprometimento com a preservação da saúde e segurança do trabalho, demonstrando interesse sobre as condições de risco. Utiliza corretamente EPIs e EPCs, segue as normas e		1	2
		3	4
		Nota	
HIGIENE		ESCALA DE AVALIAÇÃO	
Avalia a capacidade para trabalhar dentro das Normas de Segurança de Alimentos, higiene e proteção pessoal requerida, bem como com cuidados em relação à higiene e limpeza do local de trabalho.		1	2
		3	4
		Nota	
DISPONIBILIDADE		ESCALA DE AVALIAÇÃO	
Avalia a presteza, disponibilidade e agilidade para atender as necessidades, prioridades da Empresa, sempre que necessário, a qualquer hora, tempo ou localidade (mesmo em férias). Avalia também o processo em		1	2
		3	4
		Nota	
ACIDENTE DE TRABALHO		ESCALA DE AVALIAÇÃO	
Considera as ocorrências registradas com envolvimento direto do funcionário em acidentes do trabalho nos últimos 12 meses anteriores a avaliação.		SIM	NÃO
		0	4
		Nota	
ADVERTÊNCIAS		ESCALA DE AVALIAÇÃO	
Considera as advertências formais registradas pelo não cumprimento de normas e conduta inadequada nos últimos 12 meses anteriores a avaliação.		1 Advertência	0 Advertência
		Pontos	
		0	4
		Nota	
ASSIDUIDADE E PONTUALIDADE		ESCALA DE AVALIAÇÃO	
Responsabilidade e compromisso para se apresentar em seu local de trabalho nos dias e horários determinados e acordados com a gerência, supervisão ou responsável, nos últimos 12 meses anteriores a avaliação. Não serão computadas as faltas legais previstas em lei, atestados médicos e/ou Acordo ou Convenções Coletivas.		1 falta	0 falta
		Pontos	
		0	4
		Nota	
OBSERVAÇÕES		ASSINATURADO	
		TOTAL DE PONTOS	
		DATA:	

