UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

MARIA FILOMENA FONTES RICCO

CONSTRUINDO PERFIS COMPORTAMENTAIS
EM AMBIENTE ORGANIZACIONAL
- OS ESTILOS DE MOBILIZAÇÃO DOS GESTORES BRASILEIROS -

SÃO PAULO
2004

Prof. Dr. Adolpho José Melfi
Reitor da Universidade de São Paulo

Profa. Dra. Maria Tereza Leme Fleury
Diretora da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade

Prof. Dr. Eduardo Pinheiro Gondim Vasconcellos
Chefe do Departamento de Administração

Prof. Dr. Isak Kruglianskas
Coordenador do Programa de Pós-Graduação em Administração

MARIA FILOMENA FONTES RICCO

**CONSTRUINDO PERFIS COMPORTAMENTAIS
EM AMBIENTE ORGANIZACIONAL**

- OS ESTILOS DE MOBILIZAÇÃO DOS GESTORES BRASILEIROS -

Tese apresentada ao Departamento de Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo como requisito para a obtenção do título de Doutor em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Roberto Coda

SÃO PAULO

2004

FICHA CATALOGRÁFICA

Elaborada pela Seção de Publicações e Divulgação do SBD/FEA/USP

Ricco, Maria Filomena Fontes

Construindo perfis comportamentais em ambiente organizacional:
os estilos de mobilização dos gestores brasileiros / Maria Filomena
Fontes Ricco. -- São Paulo : FEA/USP, 2004.
163 f.

Tese (Doutorado) – Universidade de São Paulo, 2004
Bibliografia.

1. Comportamento organizacional 2. Eficácia organizacional
3. Motivação 4. Liderança I. Faculdade de Economia, Administração
e Contabilidade da USP II. Título.

CDD – 658.013

**Para Francine,
minha filha.**

No final da jornada, um olhar para trás resgata momentos preciosos. Momentos das mais diferentes emoções, de certezas e de incertezas, que só puderam ser vividos como oportunidades de crescimento em virtude do apoio daqueles que se importaram e se dispuseram a fazer parte, mesmo que por uma fração de tempo, desta conquista. Com todas essas pessoas compartilho esta vitória. E na impossibilidade de agradecer-lhes, como gostaria, refiro-me a algumas, na intenção de fazê-lo a todas.

Ao Centro Técnico Aeroespacial, particularmente ao seu Vice-Diretor, Brig.-do-Ar Marco Antonio Couto do Nascimento, por acreditar que tudo isso fosse possível.

Ao Instituto de Estudos Avançados, na figura de seu Diretor, Cel.-Eng. Maurício Pazini Brandão, e ao Instituto Tecnológico de Aeronáutica, nas pessoas do seu Reitor, Prof. Dr. Michal Gartenkraut, e especialmente do seu Pró-Reitor de Extensão e Cooperação, Prof. Dr. Eugênio Vertamatti, por viabilizarem essa empreitada.

Ao Prof. Dr. Gilberto de Andrade Martins pela correção da direção em busca de um caminho.

Ao Prof. Dr. Dirceu da Silva pela infindável paciência e entusiasmo com que me incentivou no mundo das práticas estatísticas e metodológicas.

Aos mestres e doutores, Ana Maria Roux Valentini Coelho César, Antonio César Amaru Maximiano, Cláudio Jorge Pinto Alves, Diógenes de Souza Bido, Erineide Sanches Ross, Eugênio Vertamatti e Paulo Gastão Silva, e, ainda, aos alunos do Mestrado em Administração de Empresas por, em meio aos seus afazeres, prontamente participarem da amostra de validação deste estudo.

Ao Prof. Dr. Protógenes Pires Porto pelo apoio no trato com a língua estrangeira.

Ao revisor Adamo Pasquarelli e à secretária Roseli Gonçalves por se tornarem meus cúmplices no enfrentamento da premência do tempo.

À banca examinadora pela disponibilidade e pelo aceite deste trabalho em suas vidas acadêmicas.

E, finalmente, ao Prof. Dr. Roberto Coda, não só pela orientação, mas pela confiança e generosidade com que me deixou compartilhar de seus trabalhos acadêmicos.

**“Não há apenas múltiplas motivações para o comportamento comum,
mas também muitas determinantes além dos motivos.”**

Abraham H. Maslow

RESUMO

Seguindo uma linha natural de pesquisa iniciada com a construção do Diagnóstico M.A.R.E.[®] de Orientações Motivacionais, este estudo avança no que concerne ao mapeamento das variáveis e suas relações, e constrói perfis comportamentais que representam o modo de agir dos gestores brasileiros em busca de resultados. Em uma abordagem empírico-analítica, que faz uso de análise multivariada de dados, orienta-se ideograficamente para propósito diagnóstico, e trabalha com uma amostra de 4981 casos. Fundamenta-se nas contribuições de Fromm, Coda e Hitt, e foca a relação entre orientação motivacional e competências de liderança no ambiente organizacional, pois se acredita que esclarecimentos nesse sentido possibilitarão maior efetividade do ponto de vista da aplicabilidade organizacional, por meio de otimização de esforços para a produção de resultados; principal busca das organizações e de seus integrantes no momento evolutivo atual. Os resultados indicam que os gestores brasileiros apresentam sete padrões de comportamento em ambiente organizacional, identificados como os Estilos de Mobilização: Especialista, Colaborador, Conquistador, Mantenedor, Competidor, Negociador e Realizador. Os procedimentos propostos para a classificação dos respondentes em tais perfis apresentam um índice de acerto próximo de 97%. A elaboração desses perfis comportamentais contribui com maior conhecimento sobre os métodos, técnicas e procedimentos para a mensuração de comportamento, e suas descrições fornecem subsídios para uma melhor compreensão da psicodinâmica da vida organizacional, além de colaborarem com uma visão nacional para o corpo do saber do comportamento organizacional. Em continuidade à linha de pesquisa onde este estudo se insere, trabalhos futuros poderão possibilitar outros passos na busca por eficácia organizacional; pois existem muitas determinantes, além de múltiplas motivações, para o comportamento nas organizações.

ABSTRACT

Following a research natural line begun with structure of M.A.R.E.[®] - Motivational Orientations Diagnostic Questionnaire, this study forwards with respect to mapping of variates and its relationships, building behavioral profiles that represent the ways Brazilian managers act searching for results. In an empiric-analytic approach, that uses multivariate data analysis, this study orients itself ideographically to diagnostic purpose, and works with a sample of 4981 cases. Based upon Fromm, Coda and Hitt contributions, and focalized in the motivational orientation and leadership competencies relationships into organizational environment, for it is accepted that clarifications in this direction will enable a greater effectiveness in terms of organizational applicability, through optimization of endeavors to reach results, that are the principal search of organizations and its members in the present evolutionary moment. The results indicate that the Brazilian managers present seven behavior patterns in organizational environment, identified like the Mobilization Styles: Specialist, Collaborator, Conqueror, Maintainer, Competitor, Negotiator and Realizer. The procedures proposed for classification of respondents in such profiles present a success indicator next to 97%. The elaboration suchlike behavior profiles contributes with more knowledge about behavioral measure methods, techniques and procedures, and its descriptions provide subsidies to a best comprehension about organizational life psychodynamic, besides collaborating with a national view to organizational behavior lore. In continuation to the research line where this study is inserted, futures jobs will enable another steps into search for organizational efficacy, for there are a lot of determinants, besides multiples motivations, to organizational behavior.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Os tipos psicológicos de Jung.	30
Quadro 2 - Fragmentos do Diagnóstico M.A.R.E. [®] de Orientações Motivacionais.	43
Quadro 3 - Resultados possíveis do Diagnóstico M.A.R.E. [®] de Orientações Motivacionais. .	44
Quadro 4 - Orientações, tipos, diagnósticos comportamentais e suas relações.....	49
Quadro 5 - Evolução e classificação das principais teorias de motivação.	54
Quadro 6 - Noções de Liderança eficaz.....	70
Quadro 7 - Competências de Liderança mais citadas.....	86
Quadro 8 - Competências da Liderança.	87
Quadro 9 - Matriz para elaboração dos perfis comportamentais.....	93
Quadro 10 - Características dos Padrões encontrados por agrupamento.....	116
Quadro 11 - Validação dos Padrões encontrados por agrupamento.....	117
Quadro 12 - Equações Classificatórias.....	122
Quadro 13 - Caracterização do padrão 5.	125
Quadro 14 - Caracterização do padrão 1.	126
Quadro 15 - Caracterização do padrão 2.	126
Quadro 16 - Caracterização do padrão 3.	127
Quadro 17 - Caracterização do padrão 4.	127
Quadro 18 - Caracterização do padrão 6.	128
Quadro 19 - Caracterização do padrão 7.	128

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - A cruz das funções.....	29
Figura 2 - Orientações, de acordo com o processo de assimilação, combinadas.	37
Figura 3 - Hierarquia das Necessidades.	55
Figura 4 - Conceitos de competência.	80
Figura 5 - Origem das características necessárias para proporcionar uma liderança eficaz.....	83
Figura 6 - Tratamento dos dados.	92
Figura 7 - Esquema de Estilo de Mobilização.....	95
Figura 8 - Esquema do Estudo.....	96
Figura 9 - Unidades Federativas onde ocorreram coletas de dados.	98
Figura 10 - Tipos de cursos onde ocorreram coletas de dados.....	99
Figura 11 - Característica dos cursos onde ocorreram coletas de dados.	99
Figura 12 - Área de atuação das instituições participantes.....	100
Figura 13 - Dados extremos.	109
Figura 14 - Teste Normal Q-Q.	111
Figura 15 - Gráficos de resíduos (Teste Q-Q).	112
Figura 16 - Matriz de multicolinearidade.....	114
Figura 17 - Dendrograma (conglomerados de variáveis).	115
Figura 18 - Posição dos grupos.	118

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Padrões por ordenamento.	101
Tabela 2 - Padrões por ordenação combinados.	103
Tabela 3 - Padrões por característica dominante.	105
Tabela 4 - Padrões por característica dominante combinados.	106
Tabela 5- Estatísticas básicas (dados brutos).	107
Tabela 6 - Estatísticas básicas (dados sem valores extremos).	109
Tabela 7 - Estatísticas básicas (dados padronizados - sem valores extremos).	113
Tabela 8 - Padrões encontrados por agrupamento.	115
Tabela 9 - Padrões encontrados por agrupamento (amostra).	116
Tabela 10 - Teste Lambda de Wilks (aproximadamente 80% dos casos).	118
Tabela 11 - Autovalores (aproximadamente 80% dos casos).	119
Tabela 12 - Matriz de Estrutura (aproximadamente 80% dos casos).	120
Tabela 13 - Resultados de classificação.	120
Tabela 14 - Coeficientes da Função Classificatória.	121
Tabela 15 - Correspondência entre escores brutos e padronizados.	122
Tabela 16 - Porcentagem dos principais padrões teóricos nos padrões empíricos.	124

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

A	ORIENTAÇÃO ANALÍTICA
abr.	ABRIL
ago.	AGOSTO
al.	ALLI, OUTROS
C	COMPETÊNCIA
CL	COMPETÊNCIAS DE LIDERANÇA
CN	CONDIÇÕES NORMAIS DE TRABALHO
Cf.	CONFRONTE, CONFIRA
Coord.	COORDENADOR(ES), COORDENADORA(S)
Dec.	<i>DECEMBER</i> , DEZEMBRO
DTP	DIAGNÓSTICO DE TIPO PSICOLÓGICO
dez.	DEZEMBRO
E	EGO
E	ORIENTAÇÃO EMPREENDEDORA
EI	EXTROVERSÃO-INTROVERSÃO
EM	ESTILO DE MOBILIZAÇÃO
ENFJ	EXTROVERSÃO, INTUIÇÃO, SENTIMENTO, JULGAMENTO
ENFP	EXTROVERSÃO, INTUIÇÃO, SENTIMENTO, PERCEPÇÃO
ENTJ	EXTROVERSÃO, INTUIÇÃO, PENSAMENTO, JULGAMENTO
ENTP	EXTROVERSÃO, INTUIÇÃO, PENSAMENTO, PERCEPÇÃO
ESFJ	EXTROVERSÃO, SENSACÃO, SENTIMENTO, JULGAMENTO
ESFP	EXTROVERSÃO, SENSACÃO, SENTIMENTO, PERCEPÇÃO
ESTJ	EXTROVERSÃO, SENSACÃO, PENSAMENTO, JULGAMENTO

ESTP	EXTROVERSÃO, SENSACÃO, PENSAMENTO, PERCEPÇÃO
F	SENTIMENTO
f.	FOLHA(S)
FIRO B	<i>FUNDAMENTAL INTERPERSONAL RELATIONS ORIENTATION BEHAVIOR</i>
gl	GRAU(S) DE LIBERDADE
I	INTUIÇÃO
Ibid.	IBIDEM, NA MESMA OBRA
Id.	IDEM, DO MESMO AUTOR
INFJ	INTROVERSÃO, INTUIÇÃO, SENTIMENTO, JULGAMENTO
INFP	INTROVERSÃO, INTUIÇÃO, SENTIMENTO, PERCEPÇÃO
INTJ	INTROVERSÃO, INTUIÇÃO, PENSAMENTO, JULGAMENTO
INTP	INTROVERSÃO, INTUIÇÃO, PENSAMENTO, PERCEPÇÃO
ISFJ	INTROVERSÃO, SENSACÃO, SENTIMENTO, JULGAMENTO
ISFP	INTROVERSÃO, SENSACÃO, SENTIMENTO, PERCEPÇÃO
ISTJ	INTROVERSÃO, SENSACÃO, PENSAMENTO, JULGAMENTO
ISTP	INTROVERSÃO, SENSACÃO, PENSAMENTO, PERCEPÇÃO
jan.	JANEIRO
JP	JULGAMENTO-PERCEPÇÃO
L	LIDERANÇA
LEMO	LEVANTAMENTO DE ESTILOS MOTIVACIONAIS
LIFO	<i>LIFE ORIENTATION</i>
loc. cit.	LOCO CITATO, NO LUGAR CITADO, NA(S) PÁGINA(S) CITADA(S)
M	MOTIVAÇÃO

M	ORIENTAÇÃO MEDIADORA
Mar.	<i>MARCH</i> , MARÇO
M.A.R.E. [®]	DIAGNÓSTICO M.A.R.E. [®] DE ORIENTAÇÕES MOTIVACIONAIS
MBTI	<i>MYERS-BRIGGS TYPE INDICATOR</i>
N	NÚMERO DE CASOS DA POPULAÇÃO.
n.	NÚMERO
nov.	NOVEMBRO
OM	ORIENTAÇÃO MOTIVACIONAL
op. cit.	OPUS CITATUM, OPERE CITATO, OBRA CITADA
Org.	ORGANIZADOR(ES), ORGANIZADORA(S)
p.	PÁGINA(S)
R	ORIENTAÇÃO RECEPTIVA
S	SENSAÇÃO
Sept.	<i>SEPTEMBER</i> , SETEMBRO
seq.	SEQUENTIA, SEGUINTE(S), QUE SE SEGUE(M)
set.	SETEMBRO
SI	SENSAÇÃO-INTUIÇÃO
Sig.	SIGNIFICÂNCIA
S.l.	SINE LOCO, LOCAL NÃO DETERMINADO
s.n.	SINE NOMINE, EDITORA NÃO IDENTIFICADA
SP	SOB PRESSÃO NO TRABALHO
T	PENSAMENTO
TF	PENSAMENTO-SENTIMENTO
v.	VOLUME(S)

SUMÁRIO

1	O PROBLEMA DE PESQUISA.....	15
1.1	JUSTIFICATIVA	19
1.2	OBJETIVO E HIPÓTESES DO ESTUDO.....	22
1.3	DELIMITAÇÃO DO ESTUDO.....	22
2	FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	24
2.1	A CLASSIFICAÇÃO DE COMPORTAMENTOS.....	24
2.1.1	OS TIPOS PSICOLÓGICOS DE CARL GUSTAV JUNG	27
2.1.2	AS ORIENTAÇÕES DE ERICH FROMM	31
2.2	DIAGNÓSTICOS COMPORTAMENTAIS EM AMBIENTE ORGANIZACIONAL	38
2.2.1	TRABALHOS BASEADOS NAS CONTRIBUIÇÕES DE JUNG	39
2.2.2	TRABALHOS BASEADOS NAS CONTRIBUIÇÕES DE FROMM.....	41
2.2.2.1	DIAGNÓSTICO M.A.R.E.® DE ORIENTAÇÕES MOTIVACIONAIS	43
2.2.3	OUTROS DIAGNÓSTICOS	47
2.3	HOMOGENEIZAÇÃO CONCEITUAL	49
2.3.1	MOTIVAÇÃO (M).....	50
2.3.2	ORIENTAÇÃO MOTIVACIONAL (OM).....	59
2.3.3	LIDERANÇA (L).....	60
2.3.4	COMPETÊNCIA (C)	71
2.3.5	COMPETÊNCIAS DE LIDERANÇA (CL)	82
3	METODOLOGIA DE PESQUISA.....	89
3.1	ABORDAGEM METODOLÓGICA	89
3.2	A ANÁLISE DOS DADOS.....	90
3.3	A DESCRIÇÃO DOS PADRÕES: OS PERFIS COMPORTAMENTAIS	92
3.3.1	ESTILO DE MOBILIZAÇÃO (EM)	94
3.4	O ESQUEMA DO ESTUDO	96

4	RESULTADOS ALCANÇADOS.....	98
4.1	CARACTERIZAÇÃO DO BANCO DE DADOS	98
4.2	OS POSSÍVEIS PADRÕES TEÓRICOS	100
4.2.1	OS PADRÕES POR ORDENAMENTO	100
4.2.2	OS PADRÕES POR CARACTERÍSTICA DOMINANTE	104
4.3	OS PADRÕES EMPÍRICOS	106
4.3.1	A PREPARAÇÃO DOS DADOS.....	106
4.3.2	A IDENTIFICAÇÃO DOS PADRÕES	114
4.3.3	A CLASSIFICAÇÃO NOS GRUPOS DE PADRÃO DE COMPORTAMENTO.....	117
4.4	A CARACTERIZAÇÃO DOS PADRÕES.....	123
4.5	A DESCRIÇÃO DOS PADRÕES: OS PERFIS.....	129
4.5.1	OS ESTILOS DE MOBILIZAÇÃO DOS GESTORES BRASILEIROS	129
4.5.1.1	O ESPECIALISTA	130
4.5.1.2	O COLABORADOR.....	132
4.5.1.3	O CONQUISTADOR	135
4.5.1.4	O MANTENEDOR	138
4.5.1.5	O COMPETIDOR	141
4.5.1.6	O NEGOCIADOR	144
4.5.1.7	O REALIZADOR.....	147
5	CONCLUSÃO.....	150
	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	153

1 O PROBLEMA DE PESQUISA

São muitas as formas de se ver as organizações, mas nenhuma é completa se não considerar as pessoas. “Uma organização é composta de pessoas, que trazem para seu interior suas necessidades, interesses, sonhos, potencialidades e limitações” (CASADO, 2002b, p. 235). Nas organizações as pessoas se expandem e se desenvolvem ao conviver em grupo. Nas organizações as pessoas realizam seu trabalho de diferentes formas, devido às diferenças individuais entre cada uma delas.

Diferenças que se mantêm independentemente do processo de mudança pelo qual estão passando as organizações, mas que se assemelham de acordo com o país onde estão sediadas, ou seja, diferenças que se mantêm enquanto identidade cultural nacional mesmo quando as organizações estão mudando e se tornando mais parecidas no mundo inteiro. (Cf. CHILD, 1981, p. 303 et seq.; Cf. DOWLING, SCHULER e WELCH, 1994, p. 10-14; Cf. WAGNER III e HOLLENBECK, 2003, p. 29 et seq.).

Um aspecto-chave nesse processo de mudança é composto pelas crenças e pressupostos dos tomadores de decisão das empresas (PETTIGREW, 1996, p.148), que faz com que os gestores se constituam em empecilhos ou em poderosos elementos de mudança (BERTERO, 1996, p. 43). Para lidar com situações como essa é necessário conhecer aspectos de comportamentos. E embora seja complexo,

“É possível medir comportamentos, da mesma forma que quaisquer outros eventos físicos observáveis” (HAYS, 1970, p. 29).

Nesse sentido, uma das mais significativas contribuições da Psicologia à sociedade se refere às descobertas das pesquisas relativas à natureza e amplitude das diferenças individuais, que sugerem características e traços¹, usados em diagnósticos comportamentais (HENNEMAN, 1976, p.102).

Originada do grego *diagnōstikós*, a palavra diagnóstico significa discernimento, faculdade de conhecer, de ver através de (TRINCA, 1984, p. 1). E embora diagnosticar seja um comportamento natural do ser humano, diagnosticar cientificamente é tarefa complexa. Tanto que, para tal fim, o comportamento organizacional² utiliza-se do estudo sistemático, posto que o raciocínio científico é mais refinado e mais preciso que o pensamento comum.

Além do aspecto metodológico, para diagnósticos comportamentais em ambiente organizacional, as organizações e seus membros devem ser considerados situacionalmente, com seus aspectos culturais regionais e temporais, pois “O grau em que os funcionários aceitam as regras, papéis e normas da organização é que vai definir as limitações de suas escolhas comportamentais” (ROBBINS, 2002, p. 51).

¹ “O traço é uma tendência determinante ou predisposição para responder aos estímulos” (HALL e LINDZEY, 1973, p. 293). Traços de personalidade são “Características marcantes que podem descrever o comportamento de uma pessoa” (ROBBINS, 2002, p. 90).

² Comportamento organizacional constitui “Um campo de estudos que investiga o impacto que indivíduos, grupos e a estrutura têm sobre o comportamento dentro das organizações, com o propósito de utilizar esse conhecimento para promover a melhoria da eficácia organizacional.” (ROBBINS, 2002, p. 6).

Essas escolhas advêm de um comportamento típico do indivíduo, impactam seu desempenho e refletem diretamente nos resultados da organização. Razão pela qual existe o interesse na compreensão e no conhecimento das diferenças individuais (DECENZO e ROBBINS, 2001, p. 2-4; DUBRIN, 2003, p. 24 et seq.).

Uma forma de se estudar as diferenças individuais é por meio de perfis comportamentais, os quais agregam conceitos como tipos psicológicos³, traços de personalidade⁴, estilos cognitivos⁵, entre outros.

A leitura das diferenças individuais através dos Tipos Psicológicos tem auxiliado as organizações a selecionarem melhor seus empregados em todo o mundo, demonstrando que as questões de tipo são transculturais e dizem respeito à natureza humana em geral, podendo ser aplicadas às mais variadas culturas e organizações. (CASADO, 1998, p. 53).

As diferenças individuais se apresentam de acordo com a cultura, mas a existência dos tipos psicológicos e a tendência dos padrões de comportamento se agruparem, de acordo com diferentes configurações, formando os perfis comportamentais, transcendem a fronteira da cultura, são próprias da natureza humana.

De uma maneira geral, os estudos que procuram formar padrões de ação de acordo com o que origina o comportamento baseiam-se em motivação (Cf. ATKINS, 1975; Cf. BERGAMINI, 1979 e 1988; Cf. CASADO, 1993 e 1998; Cf. CODA, 2000; Cf.

³ Tipologias, para a psicologia diferencial, “[...] são sistemas científicos que apresentam a classificação das posições obtidas com investigações antropométricas (medidas do corpo tórax, cabeça, etc.), índices fisiológicos (pressão arterial, metabolismo, etc.) e endócrinas (alterações glandulares); estudo da evolução egocêntrica e ajustamento, por métodos de exploração psicológica” (GONZALEZ-RUIZ, 1972, p. 31) e podem ser identificadas como de correlação, de constituição, de acumulação, de base psicológica (onde se inclui a tipologia de Jung) e de análise fatorial (Ibid., loc. cit., et. seq.).

⁴ Para Allport (ALLPORT, 1961, p. 345 et seq.; apud HALL e LINDZEY, 1973, p. 295) os tipos são constructos idealizados pelo observador, enquanto que os traços são reflexos autênticos do que realmente existe.

⁵ Estilos cognitivos são “[...] processos mentais usados para perceber e fazer julgamentos com base em informações” (DUBRIN, 2003, p. 41).

FIRO, 2004; Cf. KATCHER, 1985; Cf. LICHT, 1994); e os estudos que buscam identificar os perfis de acordo com as relações de influência voltam-se para liderança (Cf. ADIZES, 1987, p. 7; Cf. GREENBERG, RECCHIA e SANTOS, 2003).

Mas ao se tratar de liderança se lida, de alguma forma, com aspectos motivacionais, tanto que na década de 70 o aprofundamento do estudo do aspecto motivacional vinculado à liderança veio ligar definitivamente os dois termos (Cf. BERGAMINI 1997c, p. 323-324; Cf. KOUZES e POSNER, 1990, *passim*).

Ninguém poderá ser eficaz como líder se não entende que antes de mais nada, cada um vê no próprio trabalho a oportunidade de realizar as suas próprias potencialidades, buscando conseguir uma indispensável ligação com a comunidade em sentido mais amplo [...] É exatamente a partir desse tipo de conceito que se pode cotejar dentro de um mesmo contínuo os dois termos, motivação e liderança que, embora não sejam exatamente sinônimos, [...] são, necessariamente, parentes próximos. (BERGAMINI e CODA, 1997, p. 13).

Independente do enfoque, em ambiente organizacional, o conhecimento sobre os perfis de comportamento, ou estilos⁶, identificam tendências individuais de ação, parametrizam programas de capacitação e subsidiam decisões estratégicas.

Mas os perfis, e seus diagnósticos, não são construídos com base apenas nas diferenças individuais. Para entender o comportamento das pessoas no trabalho é necessário compreender os fatos relativos à ação social dessas pessoas nas organizações, e os “... mecanismos de controle formais e informais [das organizações] responsáveis por boa parte da modelagem, direção e limitações do comportamento de seus membros” (ROBBINS, 2002, p. 51).

⁶ A palavra estilo vem do instrumento primitivo usado para a escrita, em forma assemelhada a uma varinha, a um estilete, que dava uma característica única a cada um, o seu estilo pessoal.

Nesse contexto surge o problema desta pesquisa: fornecer subsídios à Gestão de Recursos Humanos e à Gestão de Pessoas, no que se refere à forma de agir dos gestores em busca de eficácia organizacional, e contribuir com o corpo de saber do comportamento organizacional, no que concerne aos métodos, às técnicas e aos procedimentos para a mensuração de comportamento.

Em atendimento a esse problema, este estudo constrói perfis comportamentais que representam o modo de agir dos gestores brasileiros na busca de resultados, em ambiente organizacional.

Acredita-se que tais subsídios possibilitarão maior efetividade do ponto de vista da aplicabilidade organizacional, por meio de otimização de esforços para a produção de resultados — principal busca das organizações e de seus integrantes no momento evolutivo atual.

1.1 JUSTIFICATIVA

As diferenças e semelhanças do comportamento humano são “[...] *conseqüência do MOMENTO HISTÓRICO, que cada EU vive, isto é, da vivência da pessoa total, em todas as circunstâncias.*” (GONZALEZ-RUIZ, 1972, p. 15, grifo do autor).

A compleição biológica, a filiação a um grupo cultural e as relações íntimas com outros, particularmente com os membros da própria família da criança determinam a

estrutura básica da personalidade⁷, mas a manifestação do comportamento e das características de personalidade em um dado momento “...são funções *tanto da personalidade como da situação imediatamente presente*” (MUSSEN, 1967, p. 123, grifo do autor).

Uma pressuposição tácita de diferenças entre as pessoas, que pode ser encontrada em qualquer nível do desenvolvimento cultural da humanidade, é a própria especialização do trabalho (ANASTASI, 1974, p. 1). À pessoa é destinada determinada tarefa em função de sua individualidade. Pessoa que, ao interagir com as atividades e ao experienciar em contexto de trabalho, define cada vez mais seu modo de ser em relação ao que realiza.

Advém daí a necessidade não só de se compreender o modo de ser do indivíduo, suas diferenças individuais e traços de personalidade, mas de se esclarecer como tais características se manifestam em ambientes organizacionais. Pois “Tais diferenças desempenham papel na psicologia prática [... e] quando se dispõe de um largo material empírico [...] são necessários princípios de ordem e de crítica para que se proceda a uma classificação.” (JUNG, 1985, p. 15).

Ao se classificar, reconhecendo-se determinado comportamento ou grupo de comportamentos como único, obtêm-se padrões de ação. Esses padrões, de acordo com suas características, permitem a compreensão de fatos atuais e passados, e a previsão, no mínimo de tendências, para acontecimentos e resultados futuros.

⁷ A organização de suas características estabelecidas.

Os eventos únicos são cientificamente importantes quando nos ajudam a encontrar ordem e regularidade no universo. Mas só podemos reconhecer os fenômenos como regulares se os classificarmos. A classificação é a reunião de objetos ou eventos em grupos, de acordo com suas propriedades comuns. (KNELLER, 1980, p. 126).

Uma forma de classificar no âmbito do comportamento organizacional é através de diagnósticos de perfis comportamentais. Mas, ao se classificar o comportamento não se está pretendendo reduzir “[...] o homem e as organizações, bem como o respectivo inter-relacionamento a simples decorrências já determinadas”, como repudia veementemente SIEVERS (1997 p. 48). Muito pelo contrário, é por considerar tamanha complexidade, posto que se trata de conceitos globais e multifacetados, que como tais “[...] contêm tantas coisas que não se sabe qual delas está mais fundamentalmente associada ao resultado que se observa” (ROSEMBERG, 1976, p. 67), que se propõe o uso de provas científicas.

Acredita-se que se for possível reconhecer a regularidade das ações dos gestores brasileiros, identificando seus estilos, será possível contribuir para que gestores e sistemas de gestão possam alcançar mais rápido, e com melhores chances, os seus objetivos. Pois, à medida que o mundo muda, as organizações têm que competir com mais empenho para se manterem no mercado, e a procura por respostas não se limita às práticas atuais, além do que os empregados participam da responsabilidade, outrora exclusiva dos gestores, do estabelecimento e alcance de metas.

1.2 OBJETIVO E HIPÓTESES DO ESTUDO

Este estudo tem como objetivo construir perfis comportamentais que representem o modo de agir dos gestores brasileiros na busca de resultados, em ambiente organizacional.

Para tanto considera três hipóteses:

- A. Os gestores brasileiros apresentam padrões de comportamento em ambiente organizacional.
- B. Os dados podem ser tratados na vertente da Psicologia Diferencial que, a fim de melhor interpretar os resultados obtidos, se orienta para a investigação de medidas e técnicas de avaliação mais exatas.
- C. Os perfis comportamentais (padrões descritos) são nacionais, isto é, representativos da população de gestores brasileiros como um todo.

1.3 DELIMITAÇÃO DO ESTUDO

Este estudo ocorre em continuidade aos trabalhos realizados por Roberto Coda, de construção e validação do Diagnóstico M.A.R.E.[®] de Orientações Motivacionais. E, seguindo uma linha natural de pesquisa iniciada com a própria construção do instrumento, avança no que concerne ao mapeamento das variáveis e suas

relações. Para tanto, tem total acesso ao banco de dados do Diagnóstico, o que viabiliza a pesquisa, e a delimita, conforme descrito a seguir.

Quanto à amostragem, assume as limitações da coleta dos dados, que ocorreu principalmente em programas de desenvolvimento e treinamento gerencial durante um período de mais de quatro anos, e também da composição da amostra, 4981⁸ profissionais entre gerentes e profissionais técnicos em processo de capacitação.

Quanto à caracterização da população, não foi possível ter acesso aos dados pessoais dos respondentes, tais como idade, tempo de experiência, formação acadêmica etc. Apenas foi possível o acesso às informações sobre a coleta de dados, ou seja, em que unidade federativa e em que tipo de curso ocorreu a coleta e qual a área de atuação das instituições participantes. Ainda assim, uma coleta realizada no interior de uma unidade federativa, por exemplo, pode conter trabalhador de outros Estados, que naquele momento estava participando de capacitação naquele local. Da mesma forma um curso *in company* pode apresentar, em pequena porcentagem, trabalhadores de outras organizações que não aquela para a qual se realiza a capacitação.

E, finalmente, a opção pelo Diagnóstico M.A.R.E.[®] foca este estudo na situação de trabalho.

⁸ Durante, e após esta pesquisa, outros casos continuam sendo incorporados ao banco de dados.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Neste capítulo, como base teórica, são apresentados temas que tratam das classificações comportamentais e da utilização de diagnósticos comportamentais em ambiente organizacional. Além disso, são definidos operacionalmente os conceitos utilizados neste estudo.

2.1 A CLASSIFICAÇÃO DE COMPORTAMENTOS

As concepções sobre o homem, e sua classificação, remetem aos primeiros pensadores. As concepções dos grandes sábios, Hipócrates, Platão e Aristóteles e a contribuição de inúmeros pensadores, tais como Tomás de Aquino, Bentham, Comte, Hobbes, Locke e Maquiavel, foram a gênese da busca pela classificação do homem de acordo com o seu modo de agir, tal como encontrada hoje. (Cf. ANASTASI, 1974, p. 1; Cf. BERGAMINI, 1991, p. 81; Cf. BERGAMINI, 1997a, p.111 et seq.; Cf. HALL e LINDZEY, 1973, p. 13-14; Cf. JUNG, 1991, p. 470; Cf. JUSTO, 1979, p. 15 et seq.; Cf. KELLER, 1974, p. 3 et seq.).

Galeno, com base nas idéias de Hipócrates, criou uma classificação psicológica dos indivíduos humanos⁹ que persistiu por 1.800 anos. (JUNG, 1991, p. 470). Mas no fim do século XIX e início de século XX¹⁰, investigações objetivas e quantitativas de diferenças individuais¹¹ intensificaram o amparo acadêmico à classificação do homem, dando origem à Psicologia Diferencial (ANASTASI, op.cit, p. 22 et. seq.; HENNEMAN, 1976, p. 72; JUSTO, op. cit., loc. cit.).

⁹ A classificação de Galeno se baseia na diferença perceptível da emocionalidade ou da afetividade.

¹⁰ “[...] o termo Psicologia Diferencial [...] nasceu em 1900, tendo como autor o eminente psicólogo William Stern [...] (JUSTO, 1979, p. 15). “Em 1895, Binet e Henri publicaram um artigo intitulado *La Psychologie Individuelle* [...], que representou a primeira análise sistemática dos objetivos, escopo e métodos da psicologia diferencial [...] Em 1900 apareceu a primeira edição do livro de Stern sobre psicologia diferencial (ANASTASI, 1974, p. 22, grifo do autor).

¹¹ Também é encontrado o uso da expressão diferenças interindividuais.

A Psicologia Diferencial busca identificar as causas das diferenças entre as pessoas “[...] para compreensão do comportamento [...] em] sua unidade última, o indivíduo [...]” (ANASTASI, 1974, p. 737).

Esse campo especializado da pesquisa psicológica orienta-se para três linhas. Para a investigação da natureza e da distribuição das diferenças em características e traços, que constitui uma das principais bases da psicologia aplicada. Para a investigação dos fatores causais¹², que esclarece as variações culturais do comportamento e focaliza as condições ambientais adversas como impeditivas ao desenvolvimento adequado. E, a fim de melhor interpretar os resultados obtidos, para a investigação de medidas e técnicas de avaliação mais exatas; origem dos testes psicológicos e de outros procedimentos para avaliar a realização dos indivíduos na situação de trabalho. (HENNEMAN, 1976, p. 102-103).

Em situações de trabalho, com relação ao impacto das diferenças individuais na administração de pessoas, DuBrin (2003) identifica oito conseqüências. “*As pessoas diferem em produtividade. [...] As pessoas diferem em habilidade e talento. [...] As pessoas variam em sua propensão para alcançar resultados de alta qualidade. [...] As pessoas diferem na maneira pela qual querem ser empoderadas e envolvidas. [...] As pessoas diferem no estilo de liderança que preferem e de que necessitam. [...] As pessoas diferem em suas necessidades de contato com outras pessoas. [...] As pessoas diferem na quantidade de comprometimento e lealdade à empresa. [...] e Os trabalhadores diferem em seu nível de auto-estima, a qual, por seu turno*

¹² É no ambiente que se encontram as origens das diferenças individuais. (Cf. COLOM, 1998).

influencia sua produtividade e capacidade de aceitar responsabilidades adicionais.”
(DUBRIN, 2003, p. 25 et seq., grifo do autor).

Esse autor também descreve três fontes principais de diferenças individuais: “[...] diversidade demográfica, habilidade mental, e personalidade” (Ibid., p. 24).

Um expoente na classificação de comportamentos com base no tratamento de aspectos da personalidade, como fonte de diferenças individuais, é Freud (1984), o qual considera que o tipo particular do adulto é determinado por acontecimentos traumáticos ocorridos durante os cinco primeiros anos de idade, período em que a personalidade se estrutura¹³ (passim).

Continuando seus estudos, os discípulos de Freud deram também suas contribuições. Carl Gustav Jung desenvolveu seus estudos ainda nos fundamentos naturalistas e fisicalistas¹⁴ da psicologia e da psicanálise clássica e outros, como Alfred Adler, Karen Horney, Erich Fromm e Harry Stack Sullivan, passaram a considerar a teoria psicanalítica à luz da psicologia social do século XX (HALL e LINDZEY, 1973, p. 135 et.seq.).

A relação entre aspectos da personalidade e classificação do comportamento podem ser melhor entendidas a seguir, quando são delineadas duas teorias: a de Jung e a de Fromm.

¹³ Fase oral, no primeiro ano de vida, fase anal, no segundo e terceiro anos, e fase fálica, da fase anterior aos cinco anos.

¹⁴ Fundamentos de uma concepção puramente biofísica do homem.

2.1.1 OS TIPOS PSICOLÓGICOS DE CARL GUSTAV JUNG

A contribuição de Jung para o estudo de perfis comportamentais deu-se a partir do conceito por ele criado de tipos psicológicos. “O que Jung chamou de ‘tipos psicológicos’ são os padrões através dos quais as pessoas percebem e julgam.” (LICHT, 1994, p. 43), Dessa forma os tipos psicológicos de Jung podem ser vistos como estilos cognitivos (Cf. DUBRIN, 2003, p. 41).

Os tipos psicológicos se distinguem principalmente de acordo com duas atitudes típicas, introversão e extroversão.

Introversão ou extroversão, como uma atitude típica, significa uma predisposição essencial que condiciona o processo psíquico inteiro, estabelece o habitual modo de reação, e assim determina não somente o estilo de comportamento, mas também a qualidade da experiência subjetiva. Não somente o que, determina o modo de compensação que o inconsciente produzirá¹⁵. (JUNG, 1977, p. 534, tradução nossa)

A atitude extrovertida dirige a personalidade para o exterior e para o mundo objetivo e a atitude introvertida orienta-a para dentro e para o mundo subjetivo.

Falamos de extroversão sempre que o indivíduo volta seu interesse todo para o mundo externo, para o objeto, e lhe confere importância e valor extraordinários. No caso contrário, quando o mundo objetivo fica praticamente na sombra, e pouca atenção recebe, mas o homem se torna o centro de seu próprio interesse e aparece como único a seus olhos, trata-se de introversão. (Id., 1991, p. 462)

“O tipo é um aspecto unilateral do desenvolvimento. [... Embora se desenvolva um tipo preferencial,] com o tempo surge no indivíduo a necessidade de desenvolver também o que ficou desprezado. O desenvolvimento se realiza sob a forma da diferenciação de certas funções”. (Ibid., p. 477, grifo do autor)

Para Jung (1985), a consciência, “[...] relação dos fatos psíquicos com o ego” (p. 7), é dotada de funções que a orientam no campo dos fatos ectopsíquicos e

¹⁵ “Introversion or extraversion, as a typical attitude, means an essential bias which conditions the whole psychic process, establishes the habitual mode of reaction, and thus determines not only the style of behaviour but also the quality of subjective experience. Not only that, it determines the kind of compensation the unconscious will produce.”

endopsíquicos; dois sistemas de relacionamento: com os fatos exteriores e com os processos desenrolados no inconsciente.

Uma função psíquica (ou função psicológica) é uma determinada atividade da psique que apresenta uma consciência interna, mantendo-se idêntica a si mesma, frente às mais diferentes circunstâncias. As funções psíquicas são atributos da consciência e devem orientá-la tanto nos assuntos originários do meio-ambiente como naqueles processos relacionados ao inconsciente. É uma atribuição congênita, que estabelece habilidades, aptidões e tendências no relacionamento do indivíduo com o mundo e consigo mesmo. (CASADO, 1993, p. 37).

Dotadas de energia específica, controladas habitualmente pela vontade e sem a possibilidade de serem anuladas, freqüentemente as funções psíquicas da consciência escapam ao controle e agem de modo autônomo.

As funções utilizadas na concepção dos tipos psicológicos são as ectopsíquicas. São elas: sensação (S), pensamento (T), sentimento (F) e intuição (I).

“A sensação diz que alguma coisa é; o pensamento exprime o que ela é; o sentimento exprime-lhe o valor” (JUNG, 1985, p. 9). Já a intuição, “[...] um tipo de percepção que não passa exatamente pelos sentidos” (Ibid., p. 11), refere-se ao tempo. É através da intuição que se “prevêem” os acontecimentos.

Sensação e intuição atêm-se ao que acontece e são classificadas como perceptivas ou irracionais, enquanto pensamento e sentimento processam informações e são classificadas como funções psíquicas judicativas ou racionais.

Sob o conceito de sensação pretendo abranger todas as percepções através dos órgãos sensoriais; o pensamento é a função do conhecimento intelectual e da formação lógica de conclusões; por sentimento entendo uma função que avalia as coisas subjetivamente e por intuição entendo a percepção por vias inconscientes ou a percepção de conteúdos inconscientes. (Id., 1991, p. 477)

Entre as funções psíquicas existe uma relação de dominância¹⁶. A função dominante é também chamada de superior, as demais são auxiliares, sendo que a menos diferenciada é chamada de função inferior e corresponde ao mesmo grupo da função superior. Se a função superior é o pensamento, a função inferior será o sentimento, ambas funções racionais, e assim por semelhança.

A chamada cruz das funções, representada na Figura 1, têm ao centro o ego (E), dotado da energia disponível conhecida como força de vontade. Quando essa força é canalizada para a função dominante a função relativa inferior é desativada, “[...] pois nenhum indivíduo possui os dois opostos agindo simultaneamente no mesmo grau de desenvolvimento” (JUNG, 1985, p. 13).

Figura 1 - A cruz das funções.

Fonte: Jung, 1985, p. 13.

¹⁶ “Para uma orientação plena da consciência, todas as funções deveriam concorrer igualmente [...]” (JUNG, 1991, p. 477).

“Via de regra a função inferior não é consciente nem diferenciada, não podendo sempre ser manobrada pela intenção e pela vontade” (JUNG, 1985, p. 15), mas a função superior é consciente e passível de controle.

Então, a combinação da função dominante com a disposição básica, gera a classificação dos tipos psicológicos concebidos por Jung, conforme mostra o Quadro 1.

Disposição Função	Extrovertido	Introvertido
Pensamento	Pensamento extrovertido	Pensamento introvertido
Sentimento	Sentimento extrovertido	Sentimento introvertido
Sensação	Sensação extrovertida	Sensação introvertida
Intuição	Intuição extrovertida	Intuição extrovertida

Quadro 1 - Os tipos psicológicos de Jung.

As oito classificações psicológicas — pensamento extrovertido, sentimento extrovertido, sensação extrovertida, intuição extrovertida, pensamento introvertido, sentimento introvertido, sensação introvertida, intuição introvertida — não identificam formas puras, mas são estruturas típicas de personalidade que servem como linha básica para a compreensão do comportamento do homem.

2.1.2 AS ORIENTAÇÕES DE ERICH FROMM

Discordando da concepção puramente biofísica do homem, que o considera um sistema complexo de energia que se mantém por meio de intercâmbio com o mundo exterior para sobrevivência, propagação da espécie e o prosseguimento do processo evolutivo, os culturalistas, entre eles Erich Fromm, consideram a afirmação das ciências sociais de que o homem é fundamentalmente um produto da sociedade em que vive.

Fromm não empreendeu uma nova teoria, mas insistiu na importância das variáveis sociais da psicologia para a teoria da personalidade, portanto é considerado um revisionista ou um neofreudiano (BOCK, FURTADO e TEIXEIRA, 1989, p. 104 et seq.; HALL e LINDZEY, 1973, p. 136-137).

Ele considera que a compreensão do psiquismo humano deve basear-se na análise das necessidades que têm sua origem nas condições de vida do homem.

Essas necessidades, humanas e objetivas, são cinco: necessidade de relacionamento, necessidade de transcendência, necessidade de segurança¹⁷, necessidade de identidade e necessidade de orientação¹⁸.

A necessidade de relacionamento surgiu quando, com o advento da razão, o homem rompeu sua condição de ligação primária, instintiva de animal, com a natureza.

¹⁷ Também tratada como necessidade de raízes.

¹⁸ Também tratada como necessidade de estrutura de orientação e devoção.

Então o homem criou novas formas de se relacionar, sendo que aquelas que se baseiam no amor produtivo são as mais satisfatórias, pois implicam em cuidado mútuo, responsabilidade, respeito e compreensão.

A necessidade de transcendência advém da superação da natureza animal. O homem precisa criar para se diferenciar como pessoa. Caso seja impedido, tornar-se-á um destruidor.

É através da necessidade de segurança que o homem busca ser parte integrante do mundo e pertencer a alguma coisa. A fraternidade é o que melhor atende a essa necessidade.

Mas também é necessário que o homem se perceba como sujeito e objeto de suas ações, que tenha identidade, que seja original e que se diferencie como indivíduo. E é a isso que se refere a necessidade de identidade.

Todas essas necessidades ocorrem dentro de um quadro de referência que é o objetivo da necessidade de orientação. O homem precisa de um modo estável e consistente de perceber e compreender o mundo. Essa maneira de considerar as coisas pode ser racional, irracional ou ter componentes de ambas.

Essas necessidades não são criadas pela sociedade. Intrínsecas, elas foram implantadas na natureza humana através da evolução.

As manifestações específicas dessas necessidades ocorrem de acordo com as opções sociais disponíveis, de modo que a personalidade se desenvolve de acordo com as oportunidades que a sociedade oferece.

Ao tratar de personalidade Fromm utiliza-se dos conceitos de temperamento e caráter.

Por personalidade compreendo a totalidade de qualidades psíquicas herdadas e adquiridas que caracterizam um indivíduo e o tornam original. A diferença entre qualidades herdadas e adquiridas é, no fim de contas, sinônima da diferença entre temperamentos, dotes e todas as qualidades psíquicas recebidas constitucionalmente, de um lado, e o caráter, de outro lado. (FROMM, 1983, p. 52).

Temperamento é como o homem reage, não muda, e caráter é, de acordo com valores individuais, o modo particular e relativamente permanente de se relacionar com o ambiente.

“O caráter é essencialmente formado pelas experiências de pessoas, especialmente na infância, e modificável até certo ponto, pelos *insights* e por novas espécies de experiências.” (Ibid., p. 53, grifo do autor)

Estudar o caráter é voltar-se para o que aciona o homem. A orientação gerada pelo caráter, mesmo que indesejável, “[...] permite à pessoa agir de maneira razoavelmente coerente e a alivia da carga de ter de tomar uma nova e deliberada decisão todas as vezes” (Ibid., p. 59).

A dinâmica do caráter se dá de acordo com o relacionamento com o mundo, que ocorre através do processo de assimilação, quando são adquiridos e assimilados

coisas e aspectos do mundo exterior, e do processo de socialização, por ocasião da relação com as demais pessoas e consigo mesmo.

Base de ajustamento à sociedade, o caráter é desenvolvido e modelado na criança de acordo com o caráter de seus pais, os quais refletem a estrutura social da cultura a que pertencem, e também de acordo com os aspectos individuais, responsáveis pelas diferenças entre as pessoas de um mesmo grupo social, inclusive entre gêmeos idênticos.

A identificação de comportamento de Fromm está baseada em sua noção de caráter, que envolve combinação de orientações comportamentais e formas de relacionamento, oriundas dos processos de assimilação e de socialização.

Quanto ao processo de socialização, foram identificadas três espécies de relacionamento pessoal: o *relacionamento simbiótico*, que em grau intenso pode manifestar-se patologicamente como masoquismo ou sadismo; o *afastamento destrutivo*, que, quando utilizado como principal forma de relacionamento, assume características nocivas de destrutividade ou de indiferença pelo ambiente; e o *amor*, condição facilitadora do desenvolvimento individual.

Resultantes do processo de assimilação foram identificadas cinco orientações¹⁹:

¹⁹ “Embora não haja correspondência em termos de explicações genéricas. Fromm reconheceu que entre as fases de Freud e suas orientações, há pontos comuns que se referem à descrição das síndromes. Então, a orientação receptiva possui características da fase oral de Freud, enquanto a orientação exploradora está ligada à fase fálica. Já a orientação acumuladora é o correspondente do caráter anal de Freud. Da mesma forma, a orientação produtiva possui similaridades com o caráter genital de Freud.” (CASADO, 1993, p. 46).

receptiva, exploradora, acumuladora²⁰, mercantil²¹ e produtiva.

As orientações receptiva, exploradora, acumuladora e mercantil são consideradas improdutivas, e quando sob o domínio da orientação produtiva não apresentam características indesejáveis.

Cada uma das orientações receptiva, exploradora e acumulativa é uma forma de relacionamento que caracteriza a pessoa que a tem como dominante. Já a natureza da orientação mercantil é a de que nenhuma atitude particular predomina, sua única qualidade permanente é a mutabilidade de atitudes.

Tanto na predominância da orientação receptiva quanto na da exploradora a pessoa sente que a fonte de todo o bem está no exterior. A diferença é que na primeira a pessoa espera receber coisas dos outros como dádivas enquanto na outra a pessoa procura tomá-las por meio da força e da astúcia.

Na predominância da orientação acumulativa a pessoa busca segurança e compreende que isso só é possível acumulando e controlando, quer sejam bens, sentimentos ou pensamentos.

Para a pessoa com a predominância da orientação mercantil o que vale é o valor da troca. Ela própria é vista como mercadoria e o que importa é o sucesso em “vendê-la”.

²⁰ Também referenciada como orientação conservadora.

²¹ Também referenciada como orientação de marketing.

A orientação produtiva encerra o conceito do homem que realiza todas as potencialidades que o caracterizam. Quando a orientação produtiva domina, não existem aspectos negativos.

Um caráter específico não representa exclusivamente uma orientação ou uma forma de relacionamento, varia conforme o peso de cada um desses componentes em sua estrutura, em especial daquele considerado dominante.

Segundo Casado (1993, p. 53), posteriormente Fromm incluiu um quinto tipo de orientação improdutiva, chamada de Necrófila, voltada para tudo o que não é vivo, para a degenerescência e para a morte.

Embora o caráter seja identificado pelo modo como as várias orientações e formas de relacionamento estão estruturadas, a contribuição de Fromm para estudos posteriores, em especial aos voltados para os estilos de comportamento motivacional, centra-se apenas nos quatro comportamentos básicos: Aceitar, Tomar, Conservar e Permutar, com seus aspectos positivos e negativos, resultantes da combinação das cinco orientações identificadas com base no processo de assimilação: Receptiva, Exploradora, Acumuladora, Mercantil e Produtiva, conforme apresentado na Figura 2.

Aspecto Orientação	Positivo (Orientação Produtiva dominante)	Negativo
Receptiva (Aceitar)	cordato responsivo devotado modesto encantador adaptável socialmente ajustado idealista sensível polido otimista crédulo terno	passivo, sem iniciativa sem opinião, sem firmeza moral submisso sem auto-estima parasitário inescrupuloso servil, sem autoconfiança fora da realidade covarde pusilânime fantasioso ingênuo piegas
Exploradora (Tomar)	produtivo pró-ativo assertivo brioso impulsivo autoconfiante cativante	explorador ofensivo egocêntrico presunçoso imprudente arrogante sedutor
Acumuladora (Conservar)	prático parcimonioso cauteloso circunspecto paciente precavido constante, persistente tranquilo controlado nas dificuldades ordeiro metódico leal	sem imaginação mesquinho desconfiado indiferente apático preocupado teimoso negligente inativo pedante obsessivo possessivo
Mercantil (Permutar)	determinado maleável jovial avançado liberal sociável experenciador não dogmático ativo curioso inteligente adaptável tolerante espirituoso generoso	oportunista inconsistente infantil inconseqüente inescrupuloso incapaz de ficar só sem propósito relativístico hiperativo indiscreto irracionalista não-assertivo indiferente ridículo perdulário

Figura 2 - Orientações, de acordo com o processo de assimilação, combinadas.

Fonte: Extraído, traduzido e adaptado de Fromm, 1990, p. 114 e 115.

“Os aspectos positivos e negativos não são duas classes de síndromes distintas. Cada um desses traços pode ser descrito como um ponto em um contínuo, determinado pelo *grau de orientação produtiva que prevalece [...]*²²” (FROMM, 1990, p. 116, grifo do autor, tradução nossa)

E embora as orientações apareçam combinadas de várias formas, Fromm (1983) salienta “[...] que todas as orientações fazem parte da bagagem humana e que o predomínio de qualquer uma delas é função, sobretudo, da peculiaridade da cultura em que o indivíduo vive” (p. 74).

2.2 DIAGNÓSTICOS COMPORTAMENTAIS EM AMBIENTE ORGANIZACIONAL

Com base nas teorias que classificam o comportamento, incluídas as orientações de Fromm e a tipologia de Jung, são desenvolvidos instrumentos de mensuração que compõem diagnósticos comportamentais.

Tais investigações e aplicações ocorrem em diferentes contextos e com diferentes intuitos. Em ambiente organizacional, os diagnósticos costumam se voltar para estilos gerenciais, de interação grupal, e motivacionais.

A seguir são apresentados estudos voltados a diagnósticos comportamentais em ambiente organizacional.

²² “The positive and negative aspects are not two separate classes of syndromes. Each of these traits can be described as a point in a continuum which is determined by *the degree of the productive orientation which prevails [...]*.”

2.2.1 TRABALHOS BASEADOS NAS CONTRIBUIÇÕES DE JUNG

A tipologia de Jung, segundo Morgan (1996, p. 233), é utilizada por Mitroff e Killmann (1978)²³, por Mason e Mitroff (1981)²⁴ e por Mitroff (1984)²⁵ “para analisar estilos gerenciais e de tomada de decisão e para desenvolver abordagens dialéticas no planejamento e na tomada de decisão que tentavam conciliar pontos de vista rivais”; por Ingalls (1979)²⁶ “como fundamento para uma análise jungiana do uso e direção da energia humana em organizações”; por McWhinney (1982)²⁷ “como um meio de enfrentar problemas complexos”; e por Myers e Briggs (1962)²⁸ “[...] para o desenvolvimento de um teste de personalidade que apresenta inúmeras aplicações gerenciais”.

No Brasil, podem ser citados os trabalhos de Licht (1994) e Casado (1998).

Licht (op. cit.) desenvolve um diagnóstico, a partir do qual

[...] a liderança executiva da organização pode decidir como atuará com relação ao atendimento daquelas necessidades e desenvolvimento daqueles potenciais mais “negligenciados” de seus líderes, de forma que a expressão do desenvolvimento individual se faz sentir no desenvolvimento organizacional, produzindo uma prática administrativa que lida de modo mais eficaz com mudanças, reestruturações e reorganizações, beneficiando tanto o indivíduo quanto a organização. (p. i).

Casado (op. cit.) elabora e valida um instrumento diagnóstico das diferenças individuais, por meio de estudo em uma amostragem de duzentos e cinquenta e três

²³ MITROFF, I. I.; KILLMANN, R. H. *Methodological approaches to social science*. San Francisco: Jossey-Bass, 1978.

²⁴ MASON, R. O.; MITROFF, I. *Challenging strategic planning assumptions*. New York: John Wiley, 1981.

²⁵ MITROFF, I. I. *Stakeholders of the mind*. San Francisco: Jossey-Bass, 1984.

²⁶ INGALLS, J. D. *Human energy*. Austin, TX: Learning Concepts, 1979.

²⁷ MCWHINNEY, W. *Resolving complex issues*. Los Angeles: Fielding Institute, 1982. Não publicado.

²⁸ MYERS-BRIGGS, I. *Manual for the myers-briggs type indicator*. Princeton, NJ: Educational Testing Service, 1962.

executivos de cinco organizações brasileiras de diferentes naturezas. Seu trabalho²⁹ é voltado para a gestão de recursos humanos nas organizações e reveste-se “[...] das características, das recomendações e da ética subjacente a qualquer medida psicológica” (CASADO, 1998, p. 78).

Entre os instrumentos existentes com base na identificação dos tipos psicológicos de Jung³⁰ destaca-se o o *Myers-Briggs Type Indicator* (MBTI) (Cf. SIEGEL, SMITH e MOSCA, 2001; Cf. VACHA-HAASE e THOMPSON, 2002).

O instrumento diagnóstico MBTI desenvolveu-se em estágios a partir de 1942, por Katherine C. Briggs e sua filha Isabel Briggs Myers, e as formas mais completas, F e G³¹, concluíram-se em 1977. Buscando aplicabilidade para a teoria dos tipos psicológicos de Jung, esse diagnóstico identifica diferenças relevantes entre as pessoas, por meio de escolha entre aspectos opostos. Seu uso ocorre em diferentes contextos, principalmente na educação, no aconselhamento psicológico e nas organizações. O teste examina quatro dimensões, que combinadas resultam em dezesseis tipos psicológicos³².

A escala Extroversão-Introversão (EI) refere-se a como uma pessoa é motivada e a atividade-chave é motivação. A escala Sensação-Intuição (SI) refere-se ao que a pessoa presta atenção e a palavra-chave é observação. A escala Pensamento-

²⁹ Também referenciado como Diagnóstico de Tipo Psicológico (DTP) em Casado (2002b, p. 424).

³⁰ Casado (1998, p. 60-65) apresenta sete instrumentos criados com base na identificação dos tipos psicológicos de Jung.

³¹ As letras F e G indicam as versões do teste. Cada atualização ou adaptação do teste é identificada por letra, de acordo com a sequência do alfabeto.

³² Maiores detalhes sobre o MBTI podem ser encontrados em Licht (1994) e em Vacha-Haase e Thompson (2002).

Sentimento (TF) refere-se a como uma pessoa toma decisões e as atividades-chave são decisões. A escala Julgamento-Percepção (JP) diz respeito ao tipo de vida que uma pessoa adota e a atividade-chave é modo de vida.

2.2.2 TRABALHOS BASEADOS NAS CONTRIBUIÇÕES DE FROMM

O diagnóstico baseado nos trabalhos de Erich Fromm mais conhecido é o *Life Orientation* (LIFO)³³, que já foi utilizado por mais de oito milhões de pessoas de vinte mil organizações situadas em vinte e oito países (LIFO, 2004).

Criado por Allan Katcher e Stuart Atkins, em 1968, baseia-se também nos trabalhos de Carl Rogers e Abraham Maslow e vai além do diagnóstico comportamental. Trata-se de um método que, a fim de melhorar o desempenho, além da classificação do comportamento, inclui seis estratégias de desenvolvimento: consumando³⁴, capitalizando³⁵, mediando³⁶, suplementando³⁷, ampliando³⁸ e unindo³⁹ (Cf. KATCHER, 1985; Cf. LIFO, 2004).

Com a filosofia básica de que não existem estilos ideais, os autores salientam que a eficácia da ação depende da habilidade com que se lida com os quatro estilos comportamentais (Cf. ATKINS e KATCHER, 1975; Cf. KATCHER, 1985).

³³ Maiores informações sobre a validade e a confiabilidade do LIFO podem ser encontradas em TIBBLES (2004).

³⁴ *Confirming*, no original.

³⁵ *Capitalizing*, no original.

³⁶ *Moderating*, no original.

³⁷ *Supplementing*, no original.

³⁸ *Extending*, no original.

³⁹ *Bridging*, no original.

O estilo Dá e apóia⁴⁰ tende a ser confiável, leal e idealista, o estilo Toma e controla⁴¹ é agressivo, auto-confiante e competitivo, o estilo Mantém e conserva⁴² é metódico, analítico e preciso e o estilo Adapta e negocia⁴³ é flexível, entusiasmado e diplomático.

Após vários anos⁴⁴ trabalhando com o questionário LIFO, Bergamini (1988) cria o questionário Levantamento de Estilos Motivacionais (LEMO), que mantém a mesma estrutura do anterior, porém destinado à realidade brasileira, principalmente no que se refere à redação em Português⁴⁵.

CODA (2000, *passim*) desenvolve o Diagnóstico M.A.R.E.[®] de Orientações Motivacionais, concebido para a realidade brasileira e com o objetivo de identificar as manifestações de orientações motivacionais no trabalho. As orientações M.A.R.E.[®] correspondem as orientações de Fromm e são chamadas de Mediadora, Analítica, Receptiva e Empreendedora.

Como nesta pesquisa serão utilizados os dados coletados pelo Diagnóstico M.A.R.E.[®] de Orientações Motivacionais, doravante denominado apenas M.A.R.E.[®], faz-se necessário que o mesmo seja apresentado com detalhes.

⁴⁰ *Supporting-giving*, no original.

⁴¹ *Controlling-taking*, no original.

⁴² *Conservative-holding*, no original.

⁴³ *Adapting-dealing*, no original.

⁴⁴ “Após ter feito quase doze anos de pesquisas sobre os estilos delineados por Atkins e Katcher [...]” (BERGAMINI, 1991, p. 87).

⁴⁵ “Uma fonte importante de diferenças culturais encontra-se nas características da língua falada por diferentes povos.” (ANASTASI, 1974, p. 738)

2.2.2.1 DIAGNÓSTICO M.A.R.E.[®] DE ORIENTAÇÕES MOTIVACIONAIS

Concebido por Coda (2000) para a realidade brasileira, o instrumento diferencia-se dos demais por estar voltado a “[...] identificar as manifestações de orientações motivacionais básicas no trabalho, em lugar de interpretar essas motivações somente utilizando como base auto-percepções de traços de personalidade” (p. 6, grifo do autor).

Trata-se de um instrumento com 16 afirmações que devem ser completadas com uma de quatro alternativas possíveis, conforme exemplifica o Quadro 2.

Afirmação	Complemento apresentado para escolha
1. Prefiro realizar meu trabalho em situações onde posso:	a. Ter independência, autonomia e liberdade para agir. b. Adaptar e integrar meus conhecimentos às necessidades da empresa e do grupo com o qual trabalho. c. Aplicar as técnicas mais adequadas, gerando soluções de qualidade e dentro dos padrões estabelecidos. d. Interagir com um grupo que possui grande afinidade.
15. Não gosto de conviver no trabalho com pessoas que:	a. São dependentes, sem iniciativa e não gostam de ampliar seus horizontes. b. São rígidas em seus pontos de vista e insensíveis e aos valores e necessidades do grupo. c. Deixam-se guiar mais pela intuição e gostam de atuar em ambiente de constante mudança. d. São muito individualistas, além de muito críticas em relação ao grupo.

Quadro 2 - Fragmentos do Diagnóstico M.A.R.E.[®] de Orientações Motivacionais.

Fonte: Extraído e adaptado de Coda, 2003, passim.

Oito escores brutos, referentes a quatro variáveis em duas situações diferentes, são obtidos através do instrumento. Esses escores já se encontram padronizados, de forma a somarem 100% a cada medida de variável. As variáveis são chamadas de orientações motivacionais.

Fundamentadas nas orientações de Fromm, as orientações motivacionais M.A.R.E.[®] também são em número de quatro. A relação entre elas é a seguinte: Mediadora compara-se à Mercantil, Analítica à Acumuladora, Receptiva à de mesmo nome, e a Empreendedora à Exploradora.

Coda também identifica as orientações por cor, sendo que a Mediadora corresponde à cor verde, a Analítica à cor preta, a Receptiva à cor azul e a Empreendedora à cor vermelha.

Cada orientação deu origem a um estilo, que representa a escolha de competência de liderança que o profissional faz sob aquela orientação. Cada estilo tem sua atitude característica, se diferencia dos demais quanto ao que busca e também apresenta um propulsor de comportamento peculiar que, quando o profissional daquele estilo é solicitado por ele, desencadeia ações.

O Quadro 3 apresenta os componentes que são identificados pelo M.A.R.E.[®].

ORIENTAÇÃO	Mediadora	Analítica	Receptiva	Empreendedora
ESTILO	Negociação	Especialização	Cooperação	Realização
ATITUDE	Sociabilidade	Segurança	Colaboração	Rapidez
BUSCA	Entendimento	Continuidade	Desenvolvimento	Resultados
PROPULSOR DE COMPORTAMENTO	Vender a idéia	Fazer com cuidado	Ajudar	Desafio
FOCO	Cliente externo	Longo prazo Processo Estratégia	Cliente interno Pessoas	Curto prazo Resultado

Quadro 3 - Resultados possíveis do Diagnóstico M.A.R.E.[®] de Orientações Motivacionais.
Fonte: Extraído de Coda, 2000, p. 8-11.

Com a preocupação em buscar compreensão e equilíbrio entre pontos de vista conflitantes na situação de trabalho, a orientação Mediadora apresenta seu estilo correspondente, Negociação, onde a competência dos profissionais é a habilidade para identificar necessidades de outras pessoas, são ótimos para vender idéias e desejosos de participar de atividades em grupos.

A orientação Analítica “[...] apresenta a preocupação básica com a busca da continuidade de ações e de processos, assim como o cumprimento de tarefas e atividades dentro dos padrões e procedimentos de qualidade” (CODA, 2000, p. 9). Seu estilo, Especialização, é característico de “[...] profissionais guiados pela lógica e racionalidade, possuindo no geral excelente visão de longo-prazo” (loc. cit.).

A orientação Receptiva “[...] apresenta a preocupação básica com a busca da compreensão das opiniões e crenças das pessoas que atuam na organização, tentando colaborar com os outros no sentido de ajudá-los a encontrar soluções para os problemas” (Ibid., p. 10). Cooperação, seu estilo correspondente, costuma ser apresentado por “[...] profissionais muito habilidosos para identificar os talentos das outras pessoas, demonstrando grande interesse tanto no desenvolvimento de suas habilidades e competências como nas dos outros” (loc. cit.).

E a orientação Empreendedora, que deu origem ao estilo Realização, “[...] apresenta a preocupação básica com a busca da consecução de resultados e objetivos seus e da organização” (loc. cit.). São identificadas em “[...] profissionais que preferem mudanças e desafios constantes, demonstrando grande capacidade para agir e obter aquilo que deles é esperado” (loc. cit.).

A validação do instrumento se deu quando da realização de um levantamento, realizado por um período de dois anos (1998-1999), do qual participaram 540 respondentes. Desde então vem sendo aplicado e seu banco de dados conta com mais de 5000 respondentes, entre gerentes e profissionais técnicos brasileiros que participam, principalmente, de programas de desenvolvimento e treinamento gerencial.

Uma outra característica do M.A.R.E.[®] é que seus resultados, orientação e estilo, são apresentados em duas condições. Dessa forma são identificados dois comportamentos: um que ocorre em condições normais de trabalho e outro que ocorre sob pressão.

Embora o instrumento se apresente como um questionário que “[...] tem por objetivo identificar [...] orientações no que diz respeito à motivação para o trabalho” (CODA, 2003), a homogeneização conceitual apresentada a seguir irá contribuir para esclarecer que os comportamentos que ocorrem em condições normais sugerem a tendência básica de ação, notadamente marcada pelos traços de personalidade, identificada como orientação motivacional, e as ações sob pressão requerem uma hierarquia de escolhas preferenciais, fazendo uma alusão ao desenvolvimento de competências de liderança.

2.2.3 OUTROS DIAGNÓSTICOS

A seguir será apresentada uma amostra dos perfis que podem ser encontrados na literatura e no mercado.

Willian C. Schutz (1958, *passim*) desenvolveu uma teoria chamada *Fundamental Interpersonal Relations Orientation* (FIRO). Com base nessa teoria, em 1967, desenvolveu o *Fundamental Interpersonal Relations Orientation Behavior* (FIRO B), instrumento de pesquisa que se fundamenta nas relações interpessoais e identifica estilos de interação em grupos (BERGAMINI, 1991, p. 84; Cf. CASADO, 1998, p. 22; LIDDELL, SLOCUM JR, 1976, p. 414).

O FIRO B é, desde então, largamente utilizado (Cf. FISCHER, MACROSSON e SEMPLE, 2001, p. 579).

Segundo Schutz (1958, *passim*; apud BERGAMINI, 1994, p. 152-153), os grupos passam por três fases de amadurecimento: inclusão, controle e afeição. Na fase de inclusão surgem os tipos Hipersociais⁴⁶, Sociais e Hipossociais⁴⁷. Na fase de controle surgem os estilos Autocratas, Democratas e Abdicratas⁴⁸. E na fase da afeição aparecem os tipos Contrapessoal⁴⁹, Pessoal e Hiperpessoal⁵⁰.

⁴⁶ *Oversocial*, no original.

⁴⁷ *Undersocial*, no original.

⁴⁸ *Abdicrat*, no original. Associado com subordinação e esquiva de responsabilidade.

⁴⁹ *Underpersonal*, no original.

⁵⁰ *Overpersonal*, no original.

Ichak Adizes (1987), utilizando-se de observação participante, propõe estilos gerenciais e antigerenciais, que derivam da combinação de quatro papéis básicos, e se concentram no estilo do gerente como determinante para predizer o comportamento da organização, a fim de prescrever o que precisa ser feito (p. 6-7).

Esses papéis reúnem ações das gerências voltadas à eficiência, à estrutura, à mudança e ao elemento humano, mas não podem ser desempenhados por uma só pessoa. *“Os papéis de produtor, administrador, empreendedor e integrador têm de ser desempenhados por uma equipe complementar, uma vez que nenhuma pessoa pode ser responsável por todos eles.”* (Ibid., p. 8, grifo do autor).

Com relação à população brasileira, entre os diagnósticos disponíveis no mercado, encontra-se o Perfil Caliper do líder brasileiro. Entretanto, não se tem acesso a sua construção, de modo que seu uso torna-se limitado para o estudo acadêmico (Cf. GREENBERG, RECCHIA e SANTOS, 2003).

[O Perfil Caliper ...] consiste em uma ampla avaliação de personalidade que permite analisar um profissional e identificar seu potencial e sua possível adaptação a um cargo ou equipe. Mediante um conjunto de questões, [...] define, com precisão, competências fundamentais para o sucesso profissional, como: liderança, persuasão, habilidades em relacionamentos, resolução de problemas, tomada de decisão, organização pessoal e administração do tempo. (Ibid.).

Os resultados do perfil dos executivos brasileiros indicam que eles apresentam características como: “[...] persuasão [...]; senso de urgência [...]; assertividade [...] e flexibilidade [...]” (Ibid.).

A população brasileira apresentou resultados similares aos dos executivos norte-americanos, sendo que os níveis “[...] de sociabilidade e necessidade de ser aceito,

aparecem um pouco mais exacerbados na população americana de Líderes, [o] que demonstra um pouco das nossas diferenças culturais” (GREENBERG, RECCHIA e SANTOS, 2003).

Resumindo, o Quadro 4 relaciona diagnósticos comportamentais à tipologia de Jung e às orientações comportamentais descritas por Erich Fromm.

AUTORES	CLASSIFICAÇÃO			
Fromm	Receptiva	Acumuladora	Exploradora	Mercantil
Jung ^(a)	Extroversão Sentimento	Introversão Pensamento Sensação	Extroversão Intuição Pensamento	Introversão Intuição Sentimento
Katcher e Atkins ^(b) (LIFO)	Dá e Apóia	Mantém e Conserva	Toma e Controla	Adapta e Negocia
Coda ^(c) (M.A.R.E.®)	Receptiva	Analítica	Empreendedora	Mediadora
Myers e Briggs ^{(c) (d)} (MBTI)	INFP, INTP, ESFP, ENFP.	ISTJ, ESTJ, ISFJ, ISTP.	ISFP, ESTP, ENTP, INTJ.	INFJ, ESFJ, ENFJ, ENTJ.
Bergamini ^(e) (LEMO)	Participação	Manutenção	Ação	Conciliação
Schutz ^(f) (FIRO B)	Contrapessoal Pessoal Hiperpessoal	--	Autocratas Democratas Abdicratas	Hipersociais Sociais Hipossociais

^(a) Casado, 1993, p. 59.

^(b) Bergamini, 1988, p. 83-84; Casado, 1993, p. 68.

^(c) Coda, 2000, p. 13.

^(d) E = extroversão, I = introversão, S = sensação, N = intuição, T = pensamento, F = sentimento, J = julgamento, P = percepção.

^(e) Bergamini, 1988, p. 89; id., 1994, p. 185; Casado, 1993, p. 68.

^(f) Bergamini, 1991, p. 84-85.

Quadro 4 - Orientações, tipos, diagnósticos comportamentais e suas relações.

2.3 HOMOGENEIZAÇÃO CONCEITUAL

A fim de se facilitar o entendimento do que se trata, serão apresentados os conceitos de motivação, orientação motivacional, liderança, competência⁵¹ e competências de liderança, até um nível que se integrem ao enfoque do trabalho, pois se trata de conceitos complexos amplos e controversos.

⁵¹ Apenas competência individual e não competência organizacional.

2.3.1 MOTIVAÇÃO (M)

Basicamente existem dois enfoques, o da motivação intrínseca e o da motivação extrínseca. Os “[...] indivíduos são motivados tanto por recompensas extrínsecas, como, por exemplo, o salário, como por recompensas intrínsecas, tais como sentimentos de realização e de competência” (LAWLER III, 1997, p. 132)

Mas existem autores que consideram a motivação apenas como intrínseca. Eles acreditam que esse seja um processo interior que leva à ação e do qual as ocorrências exteriores não fazem parte, podendo somente contribuir no sentido de possibilitar a ação e apenas no caso de o fator motivacional (necessidade) estar ativo, mas não no sentido de motivar a pessoa a agir (Cf. BERGAMINI, 1997a, p. 33).

Esse e outros enfoques serão abordados a seguir por meio da apresentação de estudos sobre o tema.

Sachuk (1998), estudando a motivação e o processo de indução dos indivíduos na organização, afirma que “[...] o processo motivacional tem sido objeto de pesquisas, orientadas por diferentes abordagens teóricas, tais como: o behaviorismo, o cognitivismo e a psicanálise” (p. 11).

Segundo essa autora, para os behavioristas, ou comportamentalistas, o que induz à ação são as conseqüências dos efeitos produzidos pelo comportamento passado do indivíduo, seja recompensa ou punição. Inicialmente isso equivaleria a dizer que

motivação consiste no condicionamento do indivíduo. Entretanto, os behavioristas acabaram por não incorporar a motivação em seus estudos devido a não adequação da metodologia científica adotada para o estudo das motivações. A natureza intrínseca da motivação transgride a própria filosofia desse referencial teórico, eminentemente empírico.

O estudo da personalidade, segundo os behavioristas, consiste dos seguintes fatores: a) os reflexos incondicionados ou inatos; os reflexos condicionados; c) o ambiente físico e social e suas influências no desenvolvimento da personalidade. (SACHUK, 1998, p. 26)

Para os cognitivistas o que impulsiona o indivíduo para a ação são os valores, a cognição e as representações internalizadas que possui em relação ao mundo que o rodeia.

Ainda na opinião da autora, na abordagem psicanalítica, centrada no desejo⁵², a motivação é tratada indiretamente, “[...] de forma dinâmica, pressupondo forças internas que direcionam o comportamento humano” (Ibid., p. 48).

Para Lawler III (1997), qualquer teoria motivacional deve apresentar o que ativa o comportamento, o que direciona o comportamento e as reações que os indivíduos têm às recompensas que resultam de seus comportamentos.

⁵² “O desejo não pode ser reduzido à necessidade, porque não é fundamentalmente uma relação com o objeto real, mas depende da fantasia que é individual e não-controlável externamente.” (SACHUK, 1998, p. 61).

A fim de uma melhor compreensão do assunto, Archer (1997) propõe um esclarecimento sobre o relacionamento entre motivação, satisfação⁵³ e comportamento.

“[...] a necessidade não pode nem criar satisfação por si mesma, nem dirigir o corpo para procurar e conseguir coisas do ambiente que promovam a satisfação. A necessidade depende do intelecto.” (Ibid., p. 31)

O intelecto recebe energia das necessidades e estabelece prioridades de acordo com os níveis de energia em um dado momento. A necessidade mais premente, que apresenta o menor grau de satisfação e que, portanto, possui o maior nível de energia, será o centro de organização do comportamento.

Quando a necessidade que está como o centro organizador do comportamento recebe um grau de satisfação, o centro organizador passa a ser outra necessidade que se torna mais premente, de forma “[...] que uma pessoa pode mover-se como um pistão para cima e para baixo, [na escala de necessidades de Maslow,] conforme a satisfação e a contra-satisfação forem ocorrendo (Ibid., p. 33)”.

No processo de avaliação que realiza, o intelecto estabelece uma escala de preferência, ou seja, atribui valores aos fatores de satisfação⁵⁴ e de contra-

⁵³ “**Satisfação** é uma energia **indireta** ou **extrínseca** ligadas a aspectos como salário, benefícios, reconhecimento, chefia, colegas e várias outras condições que precisam estar atendidas – e isto fundamentalmente a partir da ótica do empregado – no ambiente de trabalho.” (CODA, 1997, p. 98, grifo do autor).

⁵⁴ “Satisfação é o atendimento de uma necessidade ou sua eliminação.” (ARCHER, 1997, p. 24).

satisfação⁵⁵. “As preferências por determinados fatores de satisfação podem mudar, mas as necessidades permanecem [as mesmas ...]” (ARCHER, 1997, p. 33).

“Embora seja verdade que a forma pela qual o indivíduo se comporta possa ser influenciada por um estímulo externo, esse estímulo externo não é nada mais do que um fator de satisfação ou de contra-satisfação.” (Ibid., p. 31)

E são esses fatores de satisfação e de contra-satisfação que direcionam a ação, não sendo “[...] a presença ou a ausência de motivação que determina se o comportamento será positivo (não frustrado) ou negativo (frustrado)” (Ibid., p. 35), posto que todo comportamento é motivado.

Em outras palavras, o comportamento, que tem sempre presente motivação, é influenciado positiva ou negativamente pelos fatores de satisfação e de contra-satisfação exógenos (providos pelo ambiente) e endógenos (providos de dentro do intelecto).

Largamente apreciado em Administração, o conceito de motivação é pesquisado em diferentes enfoques.

As “teorias” sobre motivação são muito numerosas [...] Mas é possível reagrupar essas teorias em duas categorias⁵⁶, aquelas que se prendem à descrição do *conteúdo* das motivações e aquelas que procuram analisar, na sua seqüência, o processo motivacional. (LÉVY-LEBOYER, 1994, p. 60, grifo do autor)

⁵⁵ Contra-satisfação é “[...] negar ou privar as pessoas de água, comida, reconhecimento, progresso, etc” (ARCHER, 1997, p. 25-26).

⁵⁶ De acordo com Oliveira (2000, p. 56), a classificação das teorias sobre motivação em Teorias de Processo e Teorias Substantivas ou de Conteúdo é uma criação de Campbell e Pritchard (CAMPBELL, J. P.; PRITCHARD, R. D. *Motivational theory in industrial and organizational psychology*. Chicago: Rand McNally, 1976.). (nota nossa).

As teorias que se prendem ao conteúdo são fundamentadas na noção de necessidade, partem da observação dos comportamentos mais simples e enfocam as variáveis propriamente ditas. Nessas teorias a motivação que impulsiona ao esforço cessa ao encontrar o que se procura.

O outro grupo, Teorias de Processo, analisa mecanismos motivacionais apoiando-se em três premissas: a existência de objetivos pessoais, a existência de uma finalidade para esses objetivos e a existência de um resultado esperado⁵⁷. Tais teorias focam a explicação da relação entre as variáveis.

Algumas das principais teorias sobre motivação, ao longo do tempo, podem ser vistas na Tabela 6, a seguir.

DATA	AUTOR	TEORIA	CONTEÚDO	PROCESSO
1937	Clark Hull	Princípio de estímulo resposta		X
1938	Murray	Teoria das necessidades	X	
1939	Lewin	Teoria de campo		X
1948	Skinner	Princípio do reforço		X
1954	Maslow	Hierarquia das necessidades	X	
1959	Herzberg	Teoria da motivação-higiene	X	
1959	Vroom	Teoria da expectância		X
1960	McGregor	Teoria “X” e “Y”	X	
1961	McClelland	Fatores “n” motivadores	X	
1965	Adams	Teoria da equidade	X	
1970	Locke	Teoria dos objetivos e intenções	X	
1971	House	Teoria do caminho-meta		X
1972	Alderfer	Teoria ERC	X	

Quadro 5 - Evolução e classificação das principais teorias de motivação.

Fonte: Extraído de Oliveira, 2000, p. 57.

⁵⁷ expectância.

Por ser inviável a apresentação de todas as teorias conhecidas sobre motivação, a seguir serão apresentadas a de Maslow e a de Herzberg.

A Teoria da Motivação Humana de Maslow, também conhecida como Hierarquia das Necessidades, conforme Figura 3, baseia-se na existência de cinco grupos de metas nomeadas como necessidades básicas e na crença de que a motivação ocorre em função do “[...] desejo de atingir ou manter as variadas condições sobre as quais essas satisfações básicas se sustentam, e por alguns desejos mais intelectuais” (MASLOW, 2003, p. 5).

Figura 3 - Hierarquia das Necessidades.

Fonte: Extraído e adaptado de Maslow, 2003, p. 1.

Essas necessidades: fisiológicas, de segurança, de amor⁵⁸, de estima, e de auto-realização, relacionam-se entre si e se organizam em uma hierarquia de preponderância, onde a necessidade mais premente domina a vida consciente e age como o centro da organização do comportamento.

⁵⁸ Também identificadas como necessidades sociais.

Qualquer frustração ou possibilidade de frustração destas metas basicamente humanas, ou ameaça às defesas que as protegem, ou às condições sob as quais se sustentam, é considerada como uma ameaça psicológica. [...] e] São estas ameaças básicas que trazem a tona as reações emergenciais genéricas. (MASLOW, 2003, p. 271, grifo do autor)

A Teoria dos Fatores higiênicos x motivacionais de Herzberg surgiu da análise de eventos na vida de engenheiros e contadores buscando responder a como “instalar um gerador no trabalhador”. As conclusões, desse e de outros dezesseis estudos que se seguiram a ele, “[...] sugerem que os fatores envolvidos na geração de satisfação (e motivação) no trabalho são independentes e distintos dos fatores que levam à insatisfação no trabalho [...]” (HERZBERG, 2003, p. 63).

Essa teoria envolve dois tipos de necessidades, um vinculado à natureza animal do homem e outro vinculado à capacidade de realização e de obtenção, por meio da realização, de crescimento psicológico.

Também apresenta dois tipos de fatores, motivacionais e higiênicos. Os fatores de crescimento ou motivacionais são intrínsecos e podem ser identificados em contexto de trabalho como realização, reconhecimento pela realização, trabalho em si, responsabilidade e crescimento ou progresso. Os fatores higiênicos ou de fuga da insatisfação no trabalho são extrínsecos, e incluem política e administração da empresa, supervisão, relacionamentos interpessoais, condições de trabalho, salário, status e segurança.

Muitos outros autores tratam de motivação, incluindo McClelland e Burnham (2003) que defendem “[...] a tese de que a motivação pelo poder é importante para a administração [...]”⁵⁹ (p. 90).

Entretanto, independentemente da teoria, “[...] o verbo motivar não pode existir sem complemento [...]” (LÉVY-LEBOYER, 1994, p. 43), a ação deve estar ligada a situações específicas. “As pessoas estão motivadas para cumprir uma determinada tarefa, atingir um fim específico; mas é um contra-senso afirmar a respeito de alguém que - simplesmente - esteja motivado ou não.” (Ibid., p. 44)

A conduta motivacional deve ser entendida como um conjunto de aspectos contingentes. Esses elementos são necessariamente: uma carência ou necessidade interna, um comportamento de busca e o oferecimento do fator de satisfação. Tais fatores, por sua vez, são delineados com base no tipo de carência interna. Caso um desses elementos esteja ausente, não se dará o ato motivacional. (BERGAMINI, 1997b, p. 84)

Considerando a realidade das organizações, Casado (2002a) apresenta, através de três modelos gerais que se baseiam em crenças subjacentes distintas, uma evolução histórica do conceito de motivação no ambiente de trabalho.

Antes da Revolução Industrial, a motivação tinha a forma de medo de punição (Cf. BERGAMINI, 1997a, p. 1 et. seq.).

No Modelo Tradicional, fundamento da Administração Científica, “[...] os trabalhadores são vistos como mercenários preguiçosos, sem ambições de crescimento profissional” (Ibid., p. 249), a responsabilidade pelas ações é dos

⁵⁹ Poder não como um comportamento ditatorial, mas como um desejo de causar impacto, de ser forte e influente.

supervisores e o que induz a produzir mais, mais rápido e melhor é a recompensa pela remuneração.

No Modelo das Relações Humanas, o homem é visto como um todo que busca satisfação, como um ser social, e a estratégia motivacional inclui relacionamento com os colegas, valorização do empregado e incentivos em grupos.

O terceiro modelo, o Modelo dos Recursos Humanos, considera um processo motivacional complexo, onde diferentes variáveis se inter-relacionam e onde cada trabalhador apresenta fatores motivacionais e modos de satisfação distintos.

O principal diferencial desse modelo é que a postura do gestor não se dá no sentido de manipular, mas de estabelecer com os demais empregados uma parceria na qual as habilidades de cada um, bem como seus objetivos, sejam consideradas no caminho da consecução dos objetivos organizacionais. (Casado 2002a, p. 251)

Segundo Nicholson (2003), “Todo mundo tem energia motivacional [...] e] A maioria dos funcionários tem potencial para envolver-se no trabalho e agir em prol das metas administrativas [...]” (p. 41), mas muitas vezes é necessário remover o que está bloqueando essa energia no ambiente de trabalho, o que requer a participação do funcionário.

A motivação concebida como algo interior às pessoas passa a exigir líderes com grande sensibilidade interpessoal, não chefes que conheçam todos os serviços que devem desempenhar os seus subordinados, mas principalmente pessoas que se importem em conhecer em profundidade o seu seguidor. (BERGAMINI, 1997b, p. 90)

2.3.2 ORIENTAÇÃO MOTIVACIONAL (OM)

Orientação motivacional depende do conceito de motivação, que neste estudo é adotado como motivo que leva à ação, sem, contudo, conforme esclarece Archer (1997), ser o responsável pela direção da ação.

Mais facilmente identificada no Modelo dos Recursos Humanos, a orientação motivacional refere-se ao que orienta a ação com base nos traços de personalidade.

Coda (2000) conceitua orientação motivacional como componente de tendências relativamente estáveis no comportamento, como as maneiras específicas e peculiares segundo as quais as pessoas se organizam para atender suas necessidades, definindo-a como um padrão de comportamento que surge freqüentemente nas atitudes de alguém.

Então, para fins deste estudo, orientação motivacional é a tendência natural e peculiar de ação de uma pessoa em busca de resultados. Essa forma de agir ocorre espontaneamente, ou seja, possui intencionalidade restrita, pois embora permita pequenos ajustamentos conforme a conjuntura, é determinada pelos traços de personalidade.

2.3.3 LIDERANÇA (L)

O constructo Liderança é alvo de muitos estudos. “De todas as funções de administração, a liderança parece ser a mais estudada e talvez a menos compreendida.” (HAMPTON, 1992, p. 386, Cf. HERZBERG, 2003, p. 59).

Décadas de análise acadêmica deram-nos mais de 350 definições de liderança. Literalmente, só nos últimos setenta e cinco anos foram feitas milhares de investigações empíricas, mas não existe um entendimento claro e inequívoco quanto ao que distingue líderes de não líderes e, talvez da maior importância, o que distingue líderes *efetivos* de *não efetivos*, e organizações efetivas das que não o são. (BENNIS e NANUS, 1988, p. 4, grifo do autor)

No entanto, independentemente de qual seja a teoria sobre liderança⁶⁰, o conceito envolve duas ou mais pessoas e se apresenta como um processo de influência exercido de forma intencional, que lida principalmente com motivação, inspiração, sensibilização e comunicação (LIMONGI-FRANÇA e ARELLANO, 2002, p. 261; BERGAMINI, 1994, p. 15 et. seq.).

Azevedo (2002) considera ainda a idéia de direção quando afirma que o “[...] conceito de liderança envolve, em suas definições mais usuais, três elementos: influência, grupo e objetivo” (p. 351).

Essa autora agrupa os estudos sobre liderança em quatro abordagens. Até os anos 40 a abordagem que considera as características, traços e qualidades natas dos líderes. Mudando o foco para o comportamento do líder e, portanto, uma abordagem sobre estilos de liderança, até os anos 60. Predominando desde então até os anos 80, a abordagem contingencial voltada para fatores situacionais e de contexto. E do

⁶⁰ Uma breve história da liderança pode ser encontrada em Bergamini, 1997, p. 320.

início dos anos 80 em diante, uma abordagem com base nas idéias da gestão pelo simbólico, envolvendo as chamadas liderança carismática, liderança visionária e a liderança transformacional. Ela cita ainda contribuições mais recentes como a perspectiva da liderança dispersa e salienta que na década de 90 os enfoques nos traços de personalidade e nos estilos de liderança ressurgem.

Davis e Newstrom (1992) comparam o processo de liderança com a transformação da crisálida em borboleta, enfatizando que é a liderança que “[...] *transforma potencial em realidade*” (p. 150, grifo do autor).

Nessa linha de pensamento, Bergamini (1994) apresenta a Liderança como administração do sentido da motivação, pois considera que é “[...] apenas a partir do fato de compreender a dinâmica da motivação intrínseca que o líder tem possibilidade de conseguir, talvez, maior eficácia no processo de interação com seus subordinados” (p. 78). Inviabilizar o processo de degenerescência da potencial sinergia motivacional dos subordinados é, para essa autora, o maior desafio do líder eficaz.

Como propõe a teoria do caminho-objetivo, o líder eficaz seria, portanto, aquele que atua junto a seu liderado no sentido de facilitar-lhe o conhecimento de suas próprias necessidades. O segundo passo que dá continuidade a esse processo reside em facilitar e até mesmo monitorar o percurso até os objetivos, isto é, viabilizar o caminho do ser em estado de carência até os fatores de satisfação, que complementem suas necessidades de forma muito específica. (Ibid., p. 92)

Para Senge (2002) os líderes são responsáveis por construir organizações onde as pessoas expandam continuamente sua capacidade de entender complexidades, esclarecer visões e aperfeiçoar modelos mentais compartilhados, ou seja, são responsáveis pela aprendizagem. Este autor também afirma que as

responsabilidades da liderança são apenas resultados da escolha individual. Para tanto, diferencia escolha de desejo, “[...] querer é um estado de deficiência — queremos o que não temos. Escolher é um estado de suficiência — escolher ter o que realmente queremos” (Senge, 2002, p. 387).

Bennis (1995), ao refletir sobre liderança e mudanças, afirma que as ações de um líder “[...] têm as mais profundas conseqüências nas vidas de outras pessoas, positiva ou negativamente, e, às vezes, para sempre” (p. XVIII).

Para ele o processo de formação de um líder é similar ao processo de formação de um ser humano. O que para a pessoa é a vida em si, para o líder é a carreira. Ambas discutidas como processo, um caminho para a concretização.

Nessa linha, Bennis e Thomas⁶¹ (apud AWE, 2003, e apud PERTTULA, 2000) pesquisam junto a líderes de pouca idade e de idade avançada e usam um Modelo de Desenvolvimento de Liderança para avaliar o efeito de fatores individuais e da época sobre o desenvolvimento das quatro competências de liderança, gerenciamento da atenção, gerenciamento do significado, gerenciamento da confiança e gerenciamento de si próprio, focando em capacidade adaptativa, engajamento de outros pela criação de significado compartilhado, e em capacidade de expressão e integridade.

⁶¹ BENNIS, Warren G.; THOMAS, Robert J. *Geeks and geezers*. Boston: Harvard Business School Press, 2002.

Hitt (1993) compreende o conceito de liderança de Bennis como o líder sendo uma pessoa funcionando no limite máximo de suas competências. A partir daí, evolui sua teoria e apresenta cinco pontos da sabedoria coletiva em liderança, a saber:

Liderança é geralmente definida como *influência*, a arte ou processo de influenciar pessoas de modo que lutem desejosamente para a realização de metas grupais.

Esta influência é adquirida através de um *relacionamento pessoal* efetivo entre o líder e seus seguidores. Esse relacionamento faz com que os seguidores apresentem o que têm de *melhor*. Para um líder ser capaz de extrair o melhor de seus seguidores, ele deve apresentar um *nível mais alto de desenvolvimento existencial* do que os seus seguidores.

Possuir um nível mais alto de desenvolvimento existencial significa estar *psicologicamente maduro*. Uma medida do grau de amadurecimento psicológico do líder é o grau de sua capacidade de criar relacionamentos que facilitam o crescimento dos seguidores como pessoas individualizadas.

Um líder psicologicamente maduro pode ser melhor definido como uma *pessoa funcionando plenamente*. Uma pessoa funcionando no limite máximo de suas competências é aquela que está usando todas as suas faculdades — e as têm desenvolvidas como um todo, uma unidade⁶². (HITT, 1993, p. 5, grifo do autor, tradução nossa).

Para explicar o que é uma pessoa funcionando plenamente, Hitt lança mão da teoria de Jaspers⁶³ (1954), onde cada um pode permanecer onde está ou mover-se em direção a ser uma pessoa que funciona plenamente e isso inclui agir de quatro modos.

Vivendo no mundo do dia-a-dia, procurando prazer e evitando dor, chamado de Existência Prática⁶⁴; adquirindo conhecimento objetivo, conhecimento válido universalmente, aqueles que são comuns para todos, referido como Consciência

⁶² "(1) Leadership is generally defined as *influence*, the art or process of influencing people so that they will strive willingly toward the achievement of group goals.

(2) This influence is brought about through an effective *personal relationship* between the leader and followers. The relationship 'elevates' followers into their *better selves*.

(3) For a leader to be able to lift followers into their better selves, the leader must be at a *higher level of being* than that of the followers.

(4) By 'higher level of being', we mean that the leader is *psychologically mature*. The degree to which the leader can create relationships which facilitate the growth of followers as separate persons is a measure of the psychological growth of the leader.

(5) A psychologically mature leader can best be defined as a *fully functioning person*. A fully functioning person is one who is using all his or her faculties -- and has developed them into a real unity."

⁶³ JASPERS, K. *Way to Wisdom*. New Haven, CT: Yale University Press, 1954.

⁶⁴ *Empirical existence*, no original.

Expandida⁶⁵; identificando-se com idéias líderes de movimentos, partidos políticos, instituições, ou organizações, denominado Espírito⁶⁶; e alcançando individualidade⁶⁷ autêntica, modo identificado como Existência⁶⁸.

Esses modos de ser podem ser vistos como níveis de conhecimento ou como mapas internos que servem como uma ponte entre nosso eu subjetivo e o mundo externo. Embora contenham nossas visões de realidade e verdade, não se nasce com esses mapas, e sua fabricação requer esforço. Quanto maior o esforço para apreciar e perceber a realidade, mais amplos e precisos serão os mapas.

Cada indivíduo nasce com o potencial para viver os quatros modos. Realizar ou não esse potencial é escolha de cada um. Esse pensamento o autor sustenta na teoria de Fromm que professa ser dar à luz a si próprio a principal tarefa na vida para se desenvolver como pessoa, ao que Hitt acrescenta, como uma pessoa que funcione plenamente.

Tudo isso sugere a Escada de Potencial Humano, onde cada degrau representa uma faculdade essencial da pessoa que funciona plenamente, os quais correspondem aos modos de ser.

⁶⁵ *Consciousness at large*, no original.

⁶⁶ *Spirit*, no original.

⁶⁷ *Selfhood*, no original.

⁶⁸ *Existenz*, no original.

Os degraus são: Superando⁶⁹ (enfrentando bem sucedidamente o mundo do dia-a-dia), Conhecendo⁷⁰ (entendendo fatos e a verdade do mundo do dia-a-dia), Acreditando⁷¹ (identificando-se com idéias líderes de movimentos, partidos políticos, instituições ou organizações), e Sendo⁷² (alcançando uma individualidade autêntica).

As quatro faculdades são hierárquicas. As mais altas são alcançadas unicamente através dos efeitos das faculdades inferiores, mas as faculdades inferiores seguem a direção dada pelas mais altas. O líder efetivo continua seu autodesenvolvimento e avança compreendendo os méritos de cada fase sem esgotá-la completamente. Desta forma, pode-se percorrer a hierarquia das faculdades diversas vezes e de inúmeras formas.

Essas quatro faculdades são suportadas por uma quinta, a razão, ou capacidade de raciocínio. Essas cinco faculdades essenciais da pessoa que funciona plenamente, raciocínio, capacidade de superação, conhecimento, convicção e existência, traduzem-se nas cinco dimensões de liderança: razão, fontes de poder, conhecimento, funções essenciais de liderança, e caráter, que se subdividem em vinte e cinco competências de liderança específicas.

As cinco habilidades da razão são: Habilidade Conceitual, para lidar com generalização e abstração de alta ordem; Raciocínio Lógico, que possibilita aplicar uma abordagem sistêmica na solução de problemas; Raciocínio Criativo, que

⁶⁹ *Coping*, no original.

⁷⁰ *Knowing*, no original.

⁷¹ *Believing*, no original.

⁷² *Being*, no original.

possibilita tornar real idéias criativas; Raciocínio Holístico, que considera a situação como um todo; e Comunicação, que possibilita o engajamento com outros em diálogo genuíno na busca mútua pela verdade.

As três fontes de poder do líder eficaz são: Assessores, uma equipe de pessoas com presteza, dispostas e capazes; Informação, como conhecimento requerido para a realização do trabalho; e Redes de relacionamento, contatos pessoais com idéias, informações e recursos que podem ser compartilhados.

Qualquer líder que possua todos esses trunfos tem um considerável grau de poder. Esse líder é capaz de transpor obstáculos para realizar os resultados pretendidos, ou seja, é capaz de gerir com sucesso.

Os cinco tipos de conhecimento do líder modelo são: Autoconhecimento, ou uma boa compreensão de seus pontos fracos e fortes e a busca constante por indicadores que fomentem uma proposta de crescimento; Conhecimento do trabalho, ou compreensão dos requisitos para a tarefa e como sua função contribui para os objetivos organizacionais; Conhecimento da organização, ou compreensão da cultura da organização e de como ser eficiente e eficaz naquele contexto; Conhecimento do negócio, ou suficiente compreensão do ambiente externo que permita identificar as necessidades dos clientes e o que consideram como valor; e Conhecimento do mundo, ou compreensão da comunidade mundial e das relações entre as pequenas e grandes comunidades.

Hitt (1993) considera que a tarefa do líder eficaz é facilitar o movimento de cada seguidor na hierarquia das necessidades de Maslow. Quando se movem para uma nova necessidade, um novo valor surge e o líder eficaz precisa estar constantemente atualizado sobre os valores presentes de seus seguidores. Isso porque a estratégia de liderança envolve a elevação desses valores aos seus mais altos níveis.

Dessa situação surgem as funções essenciais da liderança, que são: Avaliar, compreendendo os valores da organização e traduzindo-os para a prática; Prever, mantendo um quadro mental claro do que almeja a organização ou a unidade organizacional; Orientar, ajudando outras pessoas no desenvolvimento de conhecimento e habilidades necessários à realização do almejado; Delegar, capacitando outros a moverem-se na direção do almejado; Construir Equipes, desenvolvendo um grupo de pessoas no sentido de se comprometerem para a realização do almejado; e Promover Qualidade, construindo uma reputação que sempre encontre e exceda as expectativas dos consumidores.

Aquele que é capaz de realizar eficazmente todas as funções provavelmente é um bom líder, mas aquele que integra as seis funções como uma estratégia unificada é muito provavelmente um líder notável.

E, finalmente, os seis aspectos do caráter são: Identidade, ou saber quem é ou quem não é, ter um senso de inteireza e de integração; Independência, ou tomar suas próprias decisões; Autenticidade, ou ser verdadeiro e manter congruência entre seu eu interior e seu eu exterior; Responsabilidade, ou responder por suas decisões

e ações; Coragem, ou afirmar seu modo de ser a despeito de obstáculos; e Integridade, ou guiar-se por princípios morais e ser reconhecido como uma pessoa íntegra.

A coragem é o aspecto mais essencial. Na sua presença, os outros aspectos, identidade, independência, autenticidade, responsabilidade e integridade, são intensificados.

Konczak (1994, *passim*), analisando o trabalho de Hitt sobre o líder modelo, coloca que sua maior premissa — o domínio da arte da liderança vem com o domínio de si próprio — advém dos trabalhos de Warren Bennis, datados de 1989⁷³, e de Kouzes e Posner, datados de 1987⁷⁴.

Sobre o conceito de que o líder modelo é caracterizado como um indivíduo que possui todas as competências de liderança plenamente desenvolvidas, Konczak sente falta de uma definição para o termo competência.

Também coloca que a natureza hierárquica das dimensões de liderança e suas competências correspondentes não foram adequadamente explicadas.

Quanto ao desejo e as fontes de poder do líder, considera muito similar ao descrito por McClelland⁷⁵ (1975).

⁷³ BENNIS, W. *On becoming a leader*. Reading, MA: Addison-Wesley, 1989.

⁷⁴ KOUZES J. M.; POSNER, B. Z. *The leadership challenge*. San Francisco: Jossey-Bass, 1987.

⁷⁵ MCCLELLAND, D. C. *Power: the inner experience*. New York: Irvington Publishers, 1975.

Sobre as seis competências: avaliar, prever, orientar, delegar, construir equipes, e promover qualidade, o autor as considera parecidas com as propostas de Bennis e Nanus, datadas de 1985⁷⁶. Sendo ainda que delegar inclui acentuadamente motivação e está baseado no trabalho de Kotter, realizado em 1990⁷⁷.

Uma abordagem que considera ir além do foco das competências é a proposta por Ulrick, Zenger e Smallwood (2000). Para eles a equação é simples: “liderança eficaz = atributos x resultados” (p. 19).

“A equação sugere que os líderes devem empenhar-se pela excelência em ambos os termos; ou seja, é preciso que demonstrem atributos e que, ao mesmo tempo, afirmem resultados.” (loc. cit.)

A base desse pensamento é que mesmo com os melhores atributos, se os líderes não se interessam pelas metas, são ineficazes e improdutivos.

Concluindo o tópico, o Quadro 6 apresenta a noção sobre liderança de diferentes autores.

⁷⁶ BENNIS, W; NANUS, B. *Leaders: the strategies for taking charge*. New York: Harper & Row, 1985.

⁷⁷ KOTTER, J. *A force for change: how leadership differs from management*. New York: The Free Press, 1990.

Platão	Líderes eficazes são reis da filosofia.
Machiavel	Líderes eficazes são “exercedores” de poder, indivíduos que empregam manipulação, exploração e desonestidade para realizar seus próprios fins.
Weber	Líderes eficazes têm carisma (poder espiritual especial ou qualidade pessoal que dá ao indivíduo influência sobre grande número de pessoas).
Taylor	Líderes eficazes vêem a administração como uma ciência.
DePree	Líderes eficazes vêem administração como uma arte.
Drucker	Líderes eficazes são capazes de realizar as funções de administrar, planejar, organizar, dirigir e avaliar.
Appley	Líderes eficazes dominam a arte de fazer com que coisas sejam feitas através de outras pessoas.
McGregor	Líderes eficazes compreendem o lado humano da empresa.
Likert	Líderes eficazes são capazes de estabelecer sistemas eficazes de administração.
Blake e Mouton	Líderes eficazes escolhem um estilo de liderança que reflete uma preocupação com a produção e com as pessoas.
Iacocca	Líderes eficazes focam em pessoas, produtos e lucros, nesta ordem.
Bradford e Cohen	Líderes eficazes desenvolvem pessoas.
Kanter	Líderes eficazes são mestres em mudanças.
Bennis e Nanus	Líderes eficazes têm visão e são capazes de traduzir a visão em ação.
Burns	Líderes eficazes são capazes de estimular seguidores no que têm de melhor.
Deming	Líderes eficazes ajudam outros a fazer trabalho de qualidade.

Quadro 6 - Noções de Liderança eficaz.

Fonte: Extraído, traduzido e adaptado de Hitt, 1993, p. 5.

2.3.4 COMPETÊNCIA (C)

Uma competência é uma característica subjacente de uma pessoa que possibilita um desempenho superior em uma dada tarefa, papel ou situação⁷⁸ (MARSHALL, 1992, p. 51, tradução nossa).

Pode apresentar-se nos seguintes níveis: habilidade, conhecimento, papel social, auto-imagem, características individuais e preferências que direcionam a ação (Ibid., p. 51-52).

Para Ricco e Hipólito (1998), o conceito de competência evoluiu do mapeamento de habilidades utilizado como insumo à gestão dos processos de Recursos Humanos, sendo que a operacionalização do conceito surgiu da necessidade gerada pela difusão do termo e suas diferentes interpretações no final da década de noventa.

As visões apresentavam-se desde uma simples transposição da palavra habilidade⁷⁹ para posições técnicas ou gerenciais, até como sendo aspectos relativos ao trabalho e às características individuais intrínsecas.

Além disso, existiam também as variações regionais, onde “[...] a idéia de que competência está atrelada às características individuais está bastante disseminada em autores americanos, enquanto que, a abordagem européia normalmente se

⁷⁸ “A competency is an underlying characteristic of a person which enables them to deliver superior performance in a given job, role or situation.”

⁷⁹ *Skill*, em inglês.

refere a competências como *outputs* [...]” (RICCO e HIPÓLITO, 1998, p. 6, grifo do autor), e as variações de grafia, onde

[...] embora a grande parte dos autores [...] e o dicionário da língua inglesa [...] não distingam os termos *competency* e *competence*, apresentando-os como intercambiáveis [...] O termo *competency* deve ser [...] associado a características individuais, enquanto *competence* a características do trabalho. Para complicar, o plural destas palavras é o mesmo: *competencies*. (loc. cit., grifo do autor)

Esses autores, ao resgatar algumas interpretações dadas à palavra competência, apresentam três grandes blocos de significados: aquele que se relaciona com o comportamento e características individuais que o suportam (conhecimentos, habilidades, atitudes, valores, orientação e comprometimento); aquele focado na realização, envolvendo as tarefas, resultados e saídas⁸⁰ do trabalho e; aquele que mescla as duas formas anteriores.

A primeira abordagem conceitualiza competência como sendo o conjunto de capacidades humanas que justificam um alto grau de desempenho. Baseia-se na inteligência e personalidade das pessoas e se apresenta como uma característica interna. Estudiosos questionam se as competências devem envolver traços de personalidade⁸¹, ou se limitar a apontar as habilidades exigidas para um trabalho específico⁸², mas, de qualquer forma, aqueles que trabalham competência nesta abordagem o fazem através de listagens de competências críticas.

O segundo bloco apresenta a idéia de que as competências devem estar focadas nas realizações. O foco não é no comportamento e sim no resultado que a pessoa

⁸⁰ *Outputs*, em inglês.

⁸¹ *Soft competencies*.

⁸² *Hard competencies*.

produz e que tem valor para a organização, pois não há um padrão comum de comportamentos que determinem uma boa performance. Sugere-se então o mapeamento de quais clientes recebem as saídas e a divisão dessas saídas em subcomponentes.

E a abordagem mista que considera as duas abordagens anteriores, sendo competência a somatória do que se espera como resultado dos trabalhos e no estabelecimento do conjunto necessário de conhecimentos, habilidades e atitudes para oferecer esse padrão de resposta estabelecido.

Para Manfredi (1998), o conceito “[...] de competência está historicamente ancorado nos conceitos de capacidades e habilidades, constructos herdados das ciências humanas - da psicologia, educação e lingüística” (p. 14).

Focando a compreensão do constructo e não do verbete, este estudo ater-se-á a contribuição da psicologia e da educação.

Na psicologia o conceito afirma-se pela psicologia do desenvolvimento, pela psicologia da aprendizagem e pela psicometria, onde geralmente aparece como uma construção conceitual de abordagens teórico-metodológicas empiricistas-experimentais, expressando níveis e graus de eficiência no desempenho de determinadas capacidades adquiridas.

Para Barone e Barone (2002, p. 200) o desenvolvimento das competências está associado ao ideal do eu, presente na teoria de Freud.

Nessa linha, essas autoras consideram que as competências são desenvolvidas à medida que existe a possibilidade do delineamento de metas para o futuro, que o brincar se transforma em trabalho, que a utilização da criatividade é possível e que ocorre o reconhecimento das condições próprias; as quais promovem escolhas sintonizadas com o sujeito.

Na educação, a noção de competência firma-se na avaliação educacional, intensificada na década de 70, apoiada na vasta literatura americana produzida no campo da avaliação por objetivos. Nesse período surgem as pesquisas de avaliação profissional, onde competência aparece como o grau de racionalidade, como a inteligência para adequar os meios aos fins, constituindo competência profissional o grau de eficiência e eficácia no desempenho de determinada profissão.

[...] um conjunto de conotações históricas e socialmente construídas [...] poderia ser assim resumido: desempenho individual racional e eficiente visando a adequação entre fins e meios, objetivos e resultados; um perfil comportamental de pessoas que agregam capacidades cognitivas, socioafetivas e emocionais, destrezas psicomotoras e habilidades operacionais etc., adquiridas através de percursos e trajetórias individuais (percursos escolares, profissionais etc.); atuações profissionais resultantes, prioritariamente, de estratégias formativas agenciadas e planificadas visando a funcionalidade e a rentabilidade de um determinado organismo e ou subsistema social. (MANFREDI, 1998, p. 34)

Therrien e Loyola (2001), ao tratar de competência no ensino, consideram que a noção de competência está novamente orientando e definindo visões e políticas educacionais.

Esses autores apresentam uma investigação sobre o fenômeno da competência manifestada através da prática do professor. Nessa investigação adotam os seguintes modelos:

[...] na perspectiva das pesquisas inspiradas no paradigma “processo-produto” [...]; a partir de uma revisão sistemática de critérios de competência [...]; utilizando um posicionamento epistemológico inspirado em estudos cognitivistas [...]; abordando o conhecimento prático a partir de um enfoque não proposicional; e, finalmente, enfocando o conhecimento prático pessoal [...]. (THERRIEN e LOYOLA, 2001, p. 153)

Além disso, baseiam nos conceitos, de Perrenoud⁸³ (2000, p. 15, apud THERRIEN e LOYOLA, 2001, p. 153-154) e de Tardif⁸⁴ (2000, no prelo, apud THERRIEN e LOYOLA, 2001, p. 154), citados respectivamente a seguir.

[...] a competência é a capacidade de mobilizar diversos recursos cognitivos para enfrentar um tipo de situação. Essa definição apóia-se em quatro aspectos: a) as competências não são elas mesmas saberes ou atitudes, mas mobilizam, integram e orquestram tais recursos; b) essa mobilização só é pertinente em situação, sendo cada situação singular, mesmo que se possa tratá-la em analogia com outras, já encontradas; c) o exercício da competência passa por operações mentais complexas, subentendidas por esquemas de pensamento que permitem determinar (mais ou menos consciente e rapidamente) e realizar (de modo mais ou menos eficaz) uma ação relativamente adaptada à situação; d) as competências profissionais constroem-se, em formação, mas também ao sabor da navegação diária de um professor, de uma situação de trabalho a outra.

[...] competências são modalidades práticas de utilização de conhecimentos aplicados em situações apropriadas, através de comportamentos e de atitudes típicas em relação às finalidades da tarefa. (THERRIEN E LOYOLA, 2001, p. 153-154)

Tartuce (2002) pesquisou sobre o conceito de qualificação do trabalho e sua evolução, com base nas obras de Georges Friedmann e Pierre Naville⁸⁵.

[...] a ênfase na “polivalência”, entendida como um conjunto de capacidades que possam enfrentar a complexidade e a imprevisibilidade do *novo* modo de produzir, significa a passagem do conceito de qualificação para o de competência. A competência pode ser definida como a tradução destas capacidades numa tomada de iniciativa e num assumir de responsabilidade por parte do trabalhador frente aos eventos produtivos - situações surpreendentes e imprevisíveis que ocorrem na produção. (Ibid., p. 31, grifo do autor)

Ao estudar as dimensões conceituais e políticas do trabalho, da qualificação e da competência, Manfredi (1998) mostrou que a “[...] noção de competência é multidimensional, envolvendo facetas que vão do individual ao sociocultural,

⁸³ PERRENOUD, P. *Dez novas competências para ensinar*. Porto Alegre: Artes Médicas, 2000.

⁸⁴ A referência bibliográfica completa de TARDIF (2000, no prelo) não é apresentada em Therrien e Loiola (2001).

⁸⁵ A vasta bibliografia sobre Friedmann e Naville utilizada pela autora pode ser encontrada em sua tese (TARTUCE, 2000).

situacional (contextual-organizacional) e processual” (MANFREDI, 1998, p. 13), compreendendo manifestações específicas de conteúdos não universais, razão pela qual recomenda, no estudo do constructo, “[...] ater-se a áreas específicas, com recortes relativos a domínios circunscritos de conteúdos (teórico-práticos), frutos de experiências e trajetórias individuais, coletivas, situadas e datadas” (loc. cit.).

Na opinião da autora, a noção de competência está sofrendo uma reatualização para atender às necessidades, mas sob a perspectiva do capital e não do trabalho, o que a faz ser considerada como alternativa à noção de qualificação.

Esse novo enfoque para competência é oriundo do discurso empresarial na França⁸⁶ (DUBAR, 1998, p. 93 et. seq.; MANFREDI, 1998, p. 25; MARKERT, 2002, p. 189), especialmente o do final do século vinte.

Dubar (1998, p. 87) “[...] propõe um panorama dos usos do termo ‘competência’ na sociologia francesa do trabalho desde os anos 50 [...]”, e questiona se sua substituição da noção de qualificação resistirá à evolução das práticas organizacionais.

Devido à vastidão do alcance do termo competência, o trabalho de Dubar atém-se a publicações ligadas a pesquisas empíricas. Inicia questionando a noção de qualificação social, do começo dos anos 50, estuda a emergência da noção de

⁸⁶ Segundo Tartuce (2002, passim) alguns autores afirmam que o termo competência é oriundo do discurso empresarial, enquanto outros atribuem sua origem às ciências da cognição.

competência, durante os anos 80, e termina examinando pesquisas que substituíram os paradigmas anteriores da qualificação pelo modelo da competência.

A hipótese do autor é que a maior parte dos traços do que se chama competência, no final dos anos 80, trata-se do que Touraine, nos anos 50⁸⁷, chama de qualificação social, ou seja, a capacidade de contribuir, individual e coletivamente para a competitividade da empresa. Entretanto, na década de 80, os franceses centram-se nos postos de trabalho ou posições hierárquicas, os alemães na polivalência dos assalariados e os japoneses nos dois modelos anteriores mais na mobilidade interna. Três modos diferentes de tratar qualificação que originaram três modos de construção e de reconhecimento de competências, todos voltados ao sistema social e, portanto, distanciados das evoluções e transformações dos sistemas industriais pelo progresso técnico e conjuntura econômica, conforme privilegia Touraine, na década de 50.

Uma visão diferente, no final da década de 80, onde a noção de competência não é vista como substitutiva da noção de qualificação é aquela onde a primeira se refere a relações subjetivas no trabalho enquanto a segunda se refere a modos objetivos de gestão. Essa visão foi construída da análise de profissões não-industriais, realizadas principalmente por Demailly⁸⁸ e Monjardet⁸⁹.

⁸⁷ TOURAINE, A. *L'évolution du travail ouvrier aux usines Renault*. Paris: Ed. Du CNRS, 1955a. _____ . La qualification du travail: histoire d'une notion. *Journal de psychologie normale et pathologique*, [Paris], n. 13, p. 27-76, 1955b.

⁸⁸ DEMAILLY, L. La qualification ou la compétence professionnelle des enseignants. *Sociologie du travail*, [Nantes], n. 1, 1987. p. 59-69.

⁸⁹ MONJARDET, D. Compétence et qualification comme principes d'analyse de l'action policière. *Sociologie du travail*, [Nantes], n. 1, 1987. p. 47-58.

Na década de 80 a França encontra-se voltada para uma ruptura com o compromisso chamado fordista, fundado na negociação coletiva entre parceiros sociais; seu sistema educativo tem na aquisição de competências o cerne de seus objetivos; e a gestão de recursos humanos desempenha papel chave na competitividade, cada vez mais associada à noção de competência. Surgem novas práticas de gestão nas empresas, identificadas como modelo da competência por Zarifian, em 1998⁹⁰, e assim tratadas por outros autores depois dele.

Como uma alternativa à noção de qualificação, que rege as relações de trabalho até então, o modelo da competência combina cinco elementos: novas normas de recrutamento que privilegiam diplomas, novas práticas resultantes da valorização da mobilidade e do acompanhamento individualizado de carreira, novos critérios de avaliação que valorizam qualidades pessoais e relacionais, formação contínua em relação estreita com a estratégia da empresa, e desuso dos antigos sistemas de classificação.

Como o de qualificação, o termo competência é, antes de qualquer coisa, para o sociólogo, uma palavra de debate social [...] ele pode adquirir o estatuto de conceito, embora num sentido preciso, ligado a um sistema social e jurídico particular [...] Na França, nada comprova, que acabará substituindo de modo durável o de qualificação para designar o que está em jogo na troca salarial e que nenhuma teoria simples conseguiu teorizar de modo satisfatório. (DUBAR, 1998, p. 98)

Yves Schwartz (1998) trata das competências para o trabalho do ponto de vista do grau de apropriação de saberes conceitualizáveis, do grau de apreensão das dimensões propriamente históricas da situação e do debate de valores a que se vê convocado todo indivíduo em um meio de trabalho particular.

⁹⁰ ZARIFIAN, P. L'émergence du modèle de la compétence. In: *Stankiewicz, F. Les stratégies d'entreprise face aux ressources humaines*. Paris: Economica, 1988. p. 77-82.

Markert (2002) entende a noção de competência por meio de uma metodologia dialética que se concentre na relação entre trabalho, universalidade, comunicação e sensibilidade. Para ele, a definição de competência vai além da necessidade de novos conceitos de produção para serviços tecnicamente sofisticados, alcança a formação da pessoa em uma dimensão integral-universal.

Segundo Fleury (2002, p. 53) e Marshall (1992, p. 49), o conceito de competência vem sendo construído desde que McClelland publicou o artigo “Testando por competências em vez de inteligência⁹¹”, em 1973, onde competência era vista como uma característica individual relacionada a um desempenho superior em determinada situação.

Para Fleury (2002), na evolução do conceito, atributos foram incorporados, onde Dutra salienta a entrega, Zarifian⁹² contribui com a inteligência prática, e Le Bortef⁹³ define competência como o entrecruzamento da pessoa, sua formação educacional e sua experiência profissional (p. 53-56).

A competência individual encontra seus limites, mas não sua negação, no nível dos saberes alcançados pela sociedade, ou pela profissão do indivíduo numa época determinada. As competências são sempre contextualizadas. Os conhecimentos e o *know-how* não adquirem *status* de competência a não ser que sejam comunicados e trocados. A rede de conhecimento em que se insere o indivíduo é fundamental para que a comunicação seja eficiente e gere a competência. (FLEURY e FLEURY, 2001, p. 190, grifo do autor)

Levando em consideração tais conceitos, uma definição de competência é proposta como “um saber agir responsável e reconhecido que implica mobilizar, integrar,

⁹¹ MCCLELLAND, D. C. Testing for competence rather than for intelligence, *American Psychologist*, [S.l.], n. 28, p. 1-14, 1973.

⁹² ZARIFIAN, P. *Objectif compétence*. Paris, Liaisons, 1999.

⁹³ LE BORTEF, G. *De la compétence: essai sur un attracteur étrange*. Paris: Les Éditions D'Organizations, 1995.

transferir conhecimentos, recursos, habilidades, que agregue valor econômico à organização e valor social ao indivíduo” (FLEURY, 2002, p. 55; FLEURY e FLEURY, 2001, p. 190).

Dutra (2002) afirma existir uma grande diversidade de conceitos sobre competências, os quais podem ser complementares. O autor estrutura esses vários conceitos na Figura 4, onde as competências são entendidas como a entrega da pessoa para a organização e são também apresentadas como um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes, necessário para a pessoa exercer seu trabalho.

Figura 4 - Conceitos de competência.

Fonte: Extraído e adaptado de Dutra, 2002, p. 130.

Dentre as abordagens citadas por Dutra (2002), salientam-se duas. Aquela defendida na década de 90 por Le Bortef⁹⁴, Zarifian⁹⁵ e Eliot Jacques⁹⁶, em que:

Competência é na verdade colocar em prática o que sabemos em determinado contexto, contexto esse marcado geralmente pelas relações de trabalho, cultura da empresa, imprevistos, limitações de tempo e recursos etc. Portanto, podemos falar de competência nessa abordagem apenas quando há *competência em ação*, traduzindo-se em saber ser e saber mobilizar conhecimentos em diferentes contextos. (Ibid., p. 128, grifo do autor)

E aquela onde os autores “procuram discutir a questão da competência associada à atuação da pessoa em áreas de conforto profissional, usando seus pontos fortes e tendo maiores possibilidades de realização e felicidade” (loc. cit.).

E, finalmente, uma abordagem em um contexto organizativo é a de Meghnagi (1998), que trata o tema com referência às profissões. Ele usa o termo competência profissional como a capacidade de se autogerir em uma realidade de incertezas, fundamentada em um saber consolidado e na capacidade individual de compreender, agir e decidir. Essa competência profissional é construída em um percurso não linear, dado que o percurso da vida e a aquisição do saber social e profissional não são seqüenciais.

Portanto a competência não é adquirida como algo acabado, ela deve ser mantida em constante construção e por isso seu estudo configura-se “[...] como uma análise do processo de evolução do saber necessário ao trabalho e sugere uma postura

⁹⁴ LE BORTEF, G. *De la compétence: essai sur un attacteur étrange*. Paris: Les Éditions D’Organizations, 1994.

⁹⁵ ZARIFIAN, P. *A gestão da e pela competência*. Rio de Janeiro: Centro Internacional para Educação, Trabalho e Transferência de Tecnologia, 1996.

⁹⁶ JACQUES, E. *Levels of abstraction in human action*. Londres: Heinemann Educational Books, 1978.

diferente para o exame dos contextos de trabalho para fins de formação” (MEGHNAGI, 1998, p. 78).

2.3.5 COMPETÊNCIAS DE LIDERANÇA (CL)

Bennis e Nanus (1988) relatam que ao longo dos anos os pontos de vista sobre o que é liderança e quem pode exercê-la mudaram, mas que as habilidades necessárias à liderança permaneceram constantes.

[... Porém,] há que se sublinhar a necessidade de levar constantemente em consideração os aspectos objetivos e subjetivos das condições de trabalho, [...] pois] a competência profissional não se explica a partir de uma simples série de atuações constantes, sobre problemas relativamente homogêneos e constantemente idênticos entre si. Caracteriza-se, sobretudo, pela variedade teoricamente ilimitada de questões e de imprevistos a serem enfrentados adequando e reelaborando o saber que se possui. (MEGHNAGI, op. cit., p. 65)

Com base em uma lista de notáveis trabalhos realizados na área, Ulrick, Zenger e Smallwood (2000) sintetizam os principais elementos dos atributos da liderança.

[...] “atributos da liderança” [...] se classificam em três categorias amplas: como os líderes SÃO (valores, motivos, traços pessoais, caráter); o que os líderes SABEM (habilidades, capacidades, traços); e o que os líderes FAZEM (comportamentos, hábitos, estilos, competências). (Ibid., p. 20)

Os atributos que os líderes precisam para ser, saber e fazer também se agrupam em quatro categorias: definição da trajetória (visão, clientes e futuro), mobilização do comprometimento pessoal (envolvimento de outras pessoas, compartilhamento do poder), desenvolvimento das capacidades organizacionais (construção de equipes, gerenciamento da mudança), e demonstração do caráter pessoal (hábitos, integridade, confiança, e pensamento analítico).

Kotter (1992), considera que as características pessoais que proporcionam liderança eficaz são: motivação, valores pessoais, capacidades e habilidades, reputação e registro de realizações, relações na empresa e no setor, e conhecimento do setor e da organização. Sobre estas características e suas origens, levanta hipóteses que vão desde capacidades inatas até desenvolvimento profissional. Na Figura 5 são demonstradas as ligações causais mais simples, os primeiros efeitos.

Figura 5 - Origem das características necessárias para proporcionar uma liderança eficaz.

Fonte: Extraído e adaptado de Kotter, 1992, p. 34.

Já Bennis (1995 e 1991), após pesquisar por quase cinco anos, entrevistar noventa dos mais eficazes e bem sucedidos líderes norte-americanos, dos setores público e privado, define quatro competências comuns a praticamente todos eles.

Conforme já introduzido no tópico sobre liderança, são elas: gerenciamento da atenção, gerenciamento do significado, gerenciamento da confiança e gerenciamento de si próprio.

Gerenciar a atenção é saber o que se quer no sentido de resultados, metas ou direção. Gerenciar o significado é quando se consegue comunicar pontos de vista às outras pessoas e alinhá-las com o que foi comunicado. Gerenciar a confiança está relacionado à segurança obtida através da constância, independentemente da concordância. E gerenciar a si próprio inclui autoconhecimento e capacidade de aceitar riscos.

Quando esse autor trata do gerenciamento de si próprio, faz referencia ao Fator Wallenda⁹⁷, “[...] um enfoque dado à vida; [que] transcende a liderança e o poder nas organizações”. (BENNIS, 1995, p. 84).

Com base “[...] não na teoria, mas nos critérios que as empresas estão adotando para julgar os líderes atuais e potenciais” (KLEMP JR., 1999, p. 133), a *Cambria Consulting*⁹⁸ estuda, em 1997 e 1998, cerca de 62 (sessenta e dois) modelos de competências de liderança de grandes empresas mundiais.

⁹⁷ “Na verdade chamo de Fator Wallenda essa combinação peculiar de percepção, persistência, firmeza e autoconfiança necessária para se andar na corda bamba com sucesso, combinação essa que descobri em muitos líderes.” (BENNIS, 1995, p. 58).

⁹⁸ Firma de consultoria dos Estados Unidos.

Buscando apontar as práticas e os atributos pessoais mais desejáveis em um líder, esse estudo faz uso da base de dados do *Corporate Leadership Council*⁹⁹, sobre modelos de competências de liderança de algumas de suas afiliadas:

A fim de estabelecer uma linguagem comum aos modelos, diferencia dois tipos de competências: práticas e atributos.

“Os atributos são a matéria-prima do desempenho. São as habilidades necessárias para exercer a função. As práticas são as atitudes tomadas a partir dos próprios atributos. Podem ser descritas a partir da observação do comportamento no exercício da função.” (KLEMP JR., 1999, p. 134)

Existe uma relação muito estreita entre esses dois tipos de competências de liderança. As práticas dependem dos atributos. Embora possuir os atributos não garanta o exercício adequado da prática, quando se possui os atributos necessários, a probabilidade de os comportamentos adequados virem a se repetir ao longo do tempo aumenta. Por outro lado, “Nem todos os atributos de liderança possíveis são necessários para a eficácia de um líder” (Ibid, p. 136).

A análise de conteúdo dos 62 (sessenta e dois) modelos revelou 30 (trinta) atributos e 30 (trinta) práticas que são suficientes para codificar 99% de todas as competências da amostra.

⁹⁹ Entidade que publica estudos empresariais nos Estados Unidos.

No Quadro 7 são mostradas algumas das competências citadas e a porcentagem de modelos que as citam; aparecem também identificadas as dezenove competências principais.

Tipo	Atributos	Práticas
Principais	Integridade/sinceridade/ética 77% Capacidade de realização 76% Habilidade de lidar com pessoas 73% Orientação para o aprendizado 73% Capacidade de direcionar e controlar 66% Capacidade de influenciar pessoas 64% Raciocínio estratégico 64% Compreensão de conceitos 63% Flexibilidade/adaptabilidade 61% Autoconfiança/coragem 60%	Desenvolver pessoas 64% Obter resultados 55% Concentrar-se no cliente 52% Comunicar-se 52% Orientar a visão e a direção 46% Criar laços de relacionamento comercial 43% Tomar decisões 41% Gerenciar o desempenho 39% Influenciar a organização 38%
Outros (as)	Iniciativa/orientação para a ação 58% Capacidade de comunicação 52% Energia/entusiasmo 50% Habilidade política 50% Cooperação 48% Raciocínio analítico 48% Responsabilidade/comprometimento 48% Capacidade de julgamento 44% Capacidade de tomar decisões 44% Conhecimento do negócio 40%	Cooperar/participar de equipes 36% Criar equipes 36% Desenvolver soluções criativas 34% Criar um ambiente de alto desempenho 32% Impulsionar mudanças 32% Ser um modelo em sua função 29% Gerenciar a diversidade/valorizar o outro 29% Desenvolver estratégias 25% Assumir responsabilidade pelas coisas 23%

Quadro 7 - Competências de Liderança mais citadas.

Fonte: Extraído e adaptado de Klemp Jr., 1999, p. 136 e 140.

Com base no identificado cria-se, então, o Modelo dos Nove Baldes, que reúne as competências nas seguintes metacompetências (ou baldes, compartimentos): QI (capacidade mental), IE (inteligência emocional), conhecimento (conhecimentos técnicos e do negócio), crescimento (desenvolvimento pessoal), ego (ego saudável), dizer (dar a direção), vender (influenciar pessoas), iniciar (fazer com que as coisas aconteçam), e relacionar-se (estabelecer relacionamentos).

A partir daí, a *Cambria Consulting* faz recomendações quanto ao uso de modelos de competências de liderança para impulsionar estratégias de recursos humanos.

Retomando também a proposta de Hitt (1993), apresentada na subseção deste trabalho que versa sobre liderança, um líder modelo é antes de tudo uma pessoa funcionando plenamente. Uma pessoa que funciona em sua capacidade total possui cinco faculdades essenciais: raciocínio, capacidade de superação, conhecimento, convicção e existência, todas desenvolvidas como uma unidade. Essas faculdades são traduzidas em cinco dimensões de liderança: razão, fontes de poder, conhecimento, funções essenciais de liderança, e caráter. Essas cinco dimensões, por sua vez, subdividem-se em 25 competências de liderança específicas, conforme mostra a Quadro 8.

Dimensão da liderança	Competências da liderança
Razão	Habilidade conceitual Raciocínio lógico Raciocínio criativo Raciocínio holístico Comunicação
Fonte de poder	Assessores Informação Redes de relacionamento
Conhecimento	Auto-conhecimento Conhecimento do trabalho Conhecimento da organização Conhecimento do negócio Conhecimento do mundo
Funções essenciais da liderança	Avaliação Previsão Orientação Delegação de poder Construção de equipe Promoção da qualidade
Caráter	Identidade Independência Autenticidade Responsabilidade Coragem Integridade

Quadro 8 - Competências da Liderança.

Fonte: Extraído, traduzido e adaptado de Hitt, 1993, p. 8.

Qualquer pessoa possui todas as competências e, portanto, pode iniciar um desenvolvimento em direção a transformar-se em um líder modelo. Essa crença do autor se fundamenta, mais uma vez, nas teorias de Fromm, onde cada pessoa é responsável pelo seu desenvolvimento. Dessa forma as competências de liderança, em diferentes graus, resultam de escolhas individuais feitas de acordo com as variáveis conjunturais.

A capacidade de agir e decidir sozinho e com os outros, em situações que envolvem possibilidades de escolha, é um componente importante para a competência através dos elementos de reflexão e de auto-reflexão que acompanham o explicar-se. (MEGHNAGI, 1998, p. 69)

Sendo assim, para efeitos deste estudo, Competências de Liderança vêm a constituir padrões de ação intencionais de influência que podem ser desenvolvidos, são passíveis de escolha e que envidam esforços no sentido de mobilizar uma equipe em busca de resultados.

3 METODOLOGIA DE PESQUISA

“Os delineamentos de pesquisa têm o propósito essencial de fornecer quadros de referência que tornem possível responder diferentes questões de pesquisa.”
(KELINGER, 1980, p. XIII)

Então, a fim de se caracterizar o estudo, a seguir serão enfocados aspectos da tipologia metodológica, conforme o enfoque epistemológico; relatados os procedimentos utilizados, quanto à análise dos dados e a elaboração dos perfis; e apresentado o esquema do estudo.

3.1 ABORDAGEM METODOLÓGICA

Trata-se de abordagem empírico-analítica, pois utiliza técnicas de coleta, tratamento e análise de dados marcadamente quantitativas, privilegia estudos práticos, apresenta propostas de caráter técnico, restaurador e incrementalista, tem forte preocupação com a relação causal entre as variáveis e a validação da prova científica é buscada através de testes dos instrumentos, graus de significância e sistematização das definições operacionais (MARTINS, 1994, p. 26).

Apresenta-se também como um estudo ideograficamente orientado, pois descreve perfis, uma das maneiras empíricas de se estudar indivíduos¹⁰⁰ freqüentemente usada para propósitos diagnósticos.

Perfil é um conjunto de notas de um conjunto de testes ou medidas [...]. Apesar de seu aparente caráter individual e seu apelo ideográfico, os perfis [...] são produtos de grupos. Um perfil deriva seu significado apenas da ligação de suas notas componentes aos dados do grupo. (KELINGER, 1980, p. 309, grifo do autor)

Este estudo faz uso do Diagnóstico M.A.R.E.[®] de Orientações Motivacionais, cujos dados já se encontram coletados. O universo da pesquisa, então, será o dos gestores brasileiros, cuja amostragem se constitui nos casos integrantes do banco de dados por ocasião do início desta análise.

3.2 A ANÁLISE DOS DADOS

Os padrões são levantados como possibilidades teóricas e como probabilidades empíricas. Enquanto possibilidades teóricas, por análise combinatória, e como possibilidades empíricas, com o auxílio de análise multivariada de dados.

Obtêm-se os padrões teóricos (por análise combinatória) através de dois procedimentos: por arranjo das quatro variáveis M, A, R e E em grupos de quatro (ordenamento decrescente dos escores), o que resulta em 24 (vinte e quatro)

¹⁰⁰ A outra principal maneira empírica de se estudar indivíduos é a predição (KELINGER, 1980, p. 306-307).

padrões¹⁰¹; e por combinação das quatro variáveis com duas possibilidades, dominância ou não dominância, que resulta em 16 (dezesesseis) padrões.

Já os padrões empíricos são obtidos por meio de técnicas e métodos que compõem a análise multivariada de dados. A análise multivariada de dados reúne técnicas que podem ser usadas de maneira complementar para descrever, explicar, prever e controlar. Tais técnicas multivariadas ajudam a realizar procedimentos estatísticos com parcimônia. Para tanto é desejável que se atenda às premissas de normalidade¹⁰², homocedasticidade¹⁰³, independência de erros¹⁰⁴ e linearidade¹⁰⁵, e que se conheça minuciosamente os dados, de forma a assegurar a qualidade e a significância dos resultados (Cf. HAIR et al., 1998, *passim*; Cf. JOHNSON e WICHERN, 1999, *passim*).

Nesse sentido os dados são estudados antes de serem iniciados os procedimentos relativos às técnicas escolhidas.

Após a preparação dos dados, as variáveis, M, A, R e E são agrupadas por meio de análise de conglomerados¹⁰⁶, obtendo-se os grupos ou padrões. Em seguida, a

¹⁰¹ Como as variáveis M, A, R, e E são distintas temos um problema de permutação simples sem repetição, onde as possíveis combinações são determinadas por $P=n!$. Assim, como $n=4$, temos $P=4!=4 \times 3 \times 2 \times 1=24$. (LIPSCHUTZ, 1972).

¹⁰² Premissa fundamental, a não normalidade pode invalidar testes estatísticos.

¹⁰³ Premissa típica dos métodos de dependência, pressupõe que as variáveis dependentes possuam níveis iguais de variância ao longo de todas as variáveis preditoras, de forma que nenhuma delas tenha peso maior na explicação dos resultados.

¹⁰⁴ Premissa que verifica a existência de relação sistemática não explicada. Trata-se de independência estatística e não necessariamente de relação entre variáveis (TRIOLA, 1998, p. 271).

¹⁰⁵ Premissa relacionada à homogeneidade (quando diferentes populações apresentam as mesmas proporções de determinadas características) e aderência (quando o observado e a distribuição teórica estão ajustados) do modelo.

¹⁰⁶ Análise de *Clusters*.

análise discriminante múltipla é usada para classificar corretamente unidades estatísticas (casos) nos padrões encontrados, conforme mostra a Figura 6.

Figura 6 - Tratamento dos dados.

Na análise de conglomerados o número de grupos é extraído pelo método hierárquico aplicado às variáveis e os grupos são encontrados utilizando-se o método não hierárquico aplicado aos casos.

Como forma confirmatória da formação dos grupos, os padrões também são gerados repetindo-se os mesmos procedimentos em uma amostra aleatória.

Para a realização da análise discriminante múltipla os casos são divididos em duas amostras, uma para estimação e outra para confirmação.

3.3 A DESCRIÇÃO DOS PADRÕES: OS PERFIS COMPORTAMENTAIS

A descrição dos padrões encontrados, ou a elaboração dos perfis comportamentais, é feita com base na fundamentação teórica, em especial nas propostas de Coda e Hitt, ambas evoluídas da teoria de Eric Fromm.

Também se apóiam nos demais trabalhos apresentados, sempre levando em consideração a correspondência com as idéias de Fromm.

A validação da descrição ocorre de forma qualitativa em duas fases sucessivas. Na primeira, sete pesquisadores gestores, com titulação mínima de mestre, realizam o diagnóstico e opinam quanto aos seus resultados, quanto à estrutura dos perfis, e sugerem ajustes quanto à linguagem utilizada. Na segunda, o mesmo procedimento é executado por nove alunos de curso de mestrado em administração de empresas, em atividades da disciplina de comportamento organizacional.

As descrições, que contemplam as situações normais de trabalho e aquelas que ocorrem sob pressão, seguem um roteiro composto de: crenças subjacentes, principal propulsor de comportamento (OM), direção da ação, principais aspectos comportamentais e competências de liderança, sempre partindo do cruzamento das propostas de Coda e Hitt, apresentadas no Capítulo 2, conforme mostra o Quadro 9.

		Orientações Motivacionais (CODA)			
		Mediadora	Analítica	Receptiva	Empreendedora
Competências de Liderança (HITT)	Habilidade conceitual, Raciocínio lógico, Raciocínio criativo, Raciocínio holístico e Comunicação.	PERFIS			
	Assessores, Informação e Redes de relacionamento				
	Auto-conhecimento, Conhecimento do trabalho, Conhecimento da organização, Conhecimento do negócio e Conhecimento do mundo				
	Avaliação, Previsão, Orientação, Delegação de poder, Construção de equipe e Promoção da qualidade.				
	Identidade, Independência, Autenticidade, Responsabilidade, Coragem e Integridade.				

Quadro 9 - Matriz para elaboração dos perfis comportamentais.

Considerando-se que a matriz usada para a elaboração dos perfis baseia-se na relação entre OM e CL em um contexto organizacional e a necessidade prática de se referir aos perfis comportamentais, não mais como possibilidades ou probabilidades, mas como um resultado deste estudo, utilizar-se-á o termo Estilo de Mobilização para se referir aos perfis identificados, que também serão nomeados individualmente, de acordo com suas características.

A seguir uma explicação da escolha do termo Estilo de Mobilização como identificação do resultado desta pesquisa.

3.3.1 ESTILO DE MOBILIZAÇÃO (EM)

Estilo, enquanto modo peculiar de ser, e mobilização, não só pelo ato de mobilizar. O termo mobilização foi escolhido também por fazer referência à contração das palavras mobilizar e ação.

A idéia implica em *agir intencionalmente*, de acordo com aspectos intrínsecos e extrínsecos e com o contexto, de modo a *mobilizar ações* voltadas para *determinado objetivo*; *ações*, cujos efeitos irão *mobilizar* outras *ações*, e assim conseqüentemente.

Então, conforme representado na Figura 7, Estilo de Mobilização é a maneira peculiar, do profissional em ambiente organizacional, de agir intencionalmente, para alcançar determinado objetivo, resultante da interação de sua Orientação

Motivacional, suas escolhas preferenciais de Competências de Liderança e do contexto onde ocorre a ação.

Figura 7 - Esquema de Estilo de Mobilização.

No esquema apresentado na Figura 7, nota-se que o impulso para agir é representado por uma cor primária, o amarelo, pois, enquanto intrínseco, é natural de cada um e não permite modificação. A influência está representada por outra cor primária, o azul, porém alterado pelo branco, que é a somatória de todas as cores, pois embora seja exercida de forma peculiar ao sujeito, a é principalmente de acordo com a história de vida de cada um. Amarelo e azul claro interagem em um contexto resultando na cor verde. O contexto, por sua complexidade, aparece representado pela cor terciária marrom, resultante da mistura das duas cores secundárias: violeta e laranja; onde há uma parte de azul, uma de amarelo e duas de vermelho, que representam todas as demais variáveis não identificadas. Como resultado é produzida uma ação, representada pelo verde permeado não uniformemente de distintos tons de marrom, porquanto resultante da interação de todos os componentes, intrínsecos, extrínsecos, de suas interações e sobretudo uma ação

voluntária. Essa ação, ao ser exercida, influi nos componentes que a originaram em diferentes nuances. Essa maneira peculiar de agir identifica o Estilo de Mobilização.

Diagnosticado através do M.A.R.E.[®], o Estilo de Mobilização é intencional e pode evoluir, pois embora delimitado pelos traços de personalidade não se atém a eles. Do ponto de vista individual ou organizacional, pode-se investir em autoconhecimento, desenvolvimento de habilidades e no gerenciamento do contexto, incluindo a composição da força de trabalho em questões de estilos.

3.4 O ESQUEMA DO ESTUDO

Esquemáticamente, o que orienta este estudo é mostrado na Figura 8, onde se pode observar três blocos distintos: o da Conceituação, que apresenta sua base teórica; o da Construção dos Perfis, que apresenta a relação entre o tratamento dos dados e a descrição dos padrões encontrados; e o do Diagnóstico, cujos padrões identificados, suas descrições e modo de classificação são a contribuição desta pesquisa.

Figura 8 - Esquema do Estudo.

No bloco Conceituação aparecem a Orientação Motivacional e as Competências de Liderança.

A OM, cuja característica principal é o impulso à ação, apóia-se no conceito de motivação intrínseca, que é um dos componentes das teorias de personalidade.

Já as CL, cuja principal característica é o direcionamento da ação, surgem dos conceitos de Liderança, resultantes da busca por melhores resultados; e de Competência profissional, enquanto evolução do conceito de qualificação para o trabalho.

Integram o bloco Construção dos Perfis os procedimentos de coleta e tratamento dos dados do M.A.R.E.[®], incluindo a comparação das possibilidades teóricas de agrupamento com os agrupamentos obtidos por meio de estatística multivariada, e a descrição dos padrões identificados, que gera os perfis.

Concluindo, compõem o Diagnóstico os perfis encontrados, que permitem identificar os estilos de mobilização dos gestores brasileiros, bem como a forma de classificação futura dos respondentes em cada um deles.

4 RESULTADOS ALCANÇADOS

4.1 CARACTERIZAÇÃO DO BANCO DE DADOS

O banco de dados do M.A.R.E.[®] utilizado neste estudo é composto por 4.981 casos. Cada caso contém pontuação referente a oito variáveis, M, A, R e E em condições normais de trabalho e também sob pressão.

Não foi possível recuperar os dados que caracterizavam os respondentes, mas foi possível identificar informações sobre a coleta dos dados conforme mostradas a seguir.

Os dados foram coletados em mais de dezesseis unidades federativas, em capitais, cidades do interior e cidades do litoral, sendo que os Estados de São Paulo e do Pará apresentam as duas maiores porcentagens de coleta, 38% e 12%, conforme mostra a Figura 9.

Figura 9 - Unidades Federativas onde ocorreram coletas de dados.

Os dados foram coletados em diferentes programas de capacitação. De acordo com a Figura 10, as coletas ocorreram principalmente em cursos identificados como MBA, 33%, e naqueles oferecidos pelas próprias empresas (*in company*), 31%. E conforme mostra a Figura 11, com diferentes enfoques, sobressaindo os voltados à Administração, 42%.

Figura 10 - Tipos de cursos onde ocorreram coletas de dados.

Figura 11 - Característica dos cursos onde ocorreram coletas de dados.

Conforme mostra a Figura 12, as principais instituições participantes são do setor bancário, 49%, de ensino superior, 20%, e da área da saúde, 13%.

Figura 12 - Área de atuação das instituições participantes.

4.2 OS POSSÍVEIS PADRÕES TEÓRICOS

Consideram-se como possíveis padrões teóricos àqueles formados pelo ordenamento das variáveis de acordo com seus escores e aqueles identificados pelas variáveis dominantes, conforme apresentados a seguir.

4.2.1 OS PADRÕES POR ORDENAMENTO

Os Padrões por Ordenamento são obtidos pela ordenação das variáveis de acordo com seu escore, de forma que a primeira letra corresponda ao escore maior e a última letra ao escore menor.

Assim, o padrão MARE identifica o perfil onde o maior escore é M, em segundo lugar o escore A, em terceiro o escore R e em último o escore E.

Essa forma de classificação não leva em consideração a possibilidade de que variáveis diferentes possam apresentar escores iguais. Nesses casos não existe uma ordem entre as quatro variáveis.

Tabela 1 - Padrões por ordenamento.

Estilo	Quantidade		Porcentagem	
	CN	SP	CN	SP
MARE	204	181	4,10%	3,63%
MREA	482	623	9,68%	12,51%
MEAR	143	102	2,87%	2,05%
MAER	148	111	2,97%	2,23%
MRAE	481	614	9,66%	12,33%
MERA	286	211	5,74%	4,24%
AMRE	121	65	2,43%	1,30%
AREM	71	31	1,43%	0,62%
AEMR	85	30	1,71%	0,60%
AMER	87	24	1,75%	0,48%
ARME	74	52	1,49%	1,04%
AERM	77	21	1,55%	0,42%
RAME	119	100	2,39%	2,01%
RMEA	307	598	6,16%	12,01%
REAM	65	74	1,30%	1,49%
RAEM	70	78	1,41%	1,57%
RMAE	350	505	7,03%	10,14%
REMA	139	272	2,79%	5,46%
EARM	80	34	1,61%	0,68%
ERMA	138	114	2,77%	2,29%
EMAR	142	62	2,85%	1,24%
EAMR	111	42	2,23%	0,84%
ERAM	76	42	1,53%	0,84%
EMRA	214	129	4,30%	2,59%
Subtotal	4070	4115	81,71%	82,61%
SEM ORDEM	911	866	18,29%	17,39%
Total	4981	4981	100,00%	100,00%

Então se obtêm 24 (vinte e quatro) padrões de comportamento que podem ocorrer em condições normais de trabalho ou sob pressão. Considerando também os padrões onde não é possível estabelecer uma ordem entre as quatro variáveis, a Tabela 1 mostra a distribuição dos respondentes em 25 (vinte e cinco) padrões possíveis.

Essa forma de se identificar padrões sofre uma perda de quase 20%, pois não há como classificar os respondentes cujos escores se repetem em duas ou mais variáveis.

Os padrões menos encontrados foram REAM em condições normais, que equivale a 1,30% dos respondentes, e AERM sob pressão, que equivale a 0,42% dos respondentes.

Apenas quatro padrões, MREA, MRAE, RMEA e RMAE, classificam 32,53% dos respondentes em condições normais e 46,99% sob pressão.

A Tabela 2 mostra as 625 (seiscentas e vinte e cinco) possibilidades de se obter padrões combinados entre a forma de agir em condições normais e sob pressão.

Nessa possibilidade teórica apenas 17 (dezessete) combinações representam aproximadamente 1% dos respondentes, 3 (três) combinações representam aproximadamente 2% e uma combinação representa aproximadamente 3%. As demais combinações representam menos do que 1% ou não apresentam classificação de respondentes.

Tabela 2 - Padrões por ordenação combinados.

CN	SP	M	M	M	M	M	M	A	A	A	A	A	A	R	R	R	R	R	R	E	E	E	E	E	E	SEM ORDEM	Total
		A R E	R E A	E A R	A E R	R A E	E R A	M R E	R E M	E M R	A M E	R E M	E M E	A M E	M E A	E A M	A E M	M A E	E M A	A R M	R M A	M A R	A M R	R M A			
MARE		26	15	3	9	35	7	2	0	0	1	3	1	2	16	3	2	25	7	0	3	1	1	0	2	40	204
MREA		22	86	5	5	74	20	4	1	0	0	4	1	13	79	4	5	42	27	2	6	6	1	1	12	62	482
MEAR		1	21	6	4	16	8	2	2	1	3	1	0	2	8	1	1	17	10	0	3	0	1	0	6	29	143
MAER		1	20	5	3	15	8	3	1	1	0	1	0	1	17	0	0	9	11	1	4	3	2	1	5	36	148
MRAE		15	69	5	9	104	13	4	0	1	0	4	0	7	55	0	6	71	15	2	5	2	2	1	2	89	481
MERA		10	37	6	5	32	19	3	0	0	2	0	0	1	51	8	5	27	20	0	10	5	2	4	6	33	286
AMRE		5	14	0	3	23	2	1	0	0	1	2	1	4	11	1	4	12	5	2	2	1	0	0	2	25	121
AREM		5	5	0	0	8	3	0	4	0	2	2	2	0	6	2	1	9	0	0	1	1	1	2	2	15	71
AEMR		4	6	3	2	7	7	3	3	2	2	3	1	4	1	1	1	3	6	0	4	3	4	0	1	14	85
AMER		7	10	3	4	11	2	4	0	2	0	1	0	0	6	1	2	4	6	1	1	1	1	1	2	17	87
ARME		2	6	1	4	6	1	0	0	2	1	3	0	3	9	1	2	5	4	1	0	0	1	1	2	19	74
AERM		5	4	2	4	4	3	2	2	3	3	1	0	3	5	0	2	3	5	2	1	1	2	1	0	19	77
RAME		4	9	1	2	28	5	5	0	0	0	3	2	2	11	1	2	17	5	0	0	1	1	0	2	18	119
RMEA		7	48	6	6	36	15	4	3	0	1	1	0	7	58	5	5	30	18	0	6	0	1	2	2	46	307
REAM		1	4	1	1	10	6	1	1	1	1	0	0	3	5	2	1	4	2	2	1	1	1	2	2	12	65
RAEM		3	6	2	4	4	1	1	0	1	0	2	1	5	8	2	2	8	3	0	2	0	0	0	2	13	70
RMAE		9	52	3	5	54	8	3	0	2	2	5	2	9	48	3	4	60	13	1	5	0	0	2	6	54	350
REMA		3	20	5	0	14	9	2	0	0	1	1	0	3	21	4	5	13	14	1	5	1	0	1	2	14	139
EARM		2	5	4	1	1	5	1	1	1	1	2	0	1	5	3	1	4	3	3	4	3	1	2	3	23	80
ERMA		3	18	2	2	8	8	2	1	0	0	1	0	4	14	1	5	14	8	1	5	2	1	2	9	27	138
EMAR		4	14	5	4	8	8	2	0	0	1	2	1	1	16	2	3	11	10	1	10	5	2	2	3	27	142
EAMR		1	9	6	3	2	4	2	3	2	1	0	3	2	6	3	0	4	7	1	6	5	4	7	6	24	111
ERAM		5	7	0	2	3	1	1	0	2	0	0	0	5	5	2	2	6	4	1	4	3	1	2	2	18	76
EMRA		10	22	5	2	16	13	0	2	2	0	1	1	2	30	3	7	11	17	2	13	3	2	3	17	30	214
SEM ORDEM		26	116	23	27	95	35	13	7	7	1	9	5	16	107	21	10	96	52	10	13	14	10	5	31	162	911
Total		181	623	102	111	614	211	65	31	30	24	52	21	100	598	74	78	505	272	34	114	62	42	42	129	866	4981

4.2.2 OS PADRÕES POR CARACTERÍSTICA DOMINANTE

Nos Padrões por Característica Dominante as letras maiúsculas representam as variáveis que estão acima da pontuação possível, se todas as variáveis apresentassem o mesmo escore.

Embora sejam 16 (dezesesseis) padrões possíveis, este estudo trabalha com 15 (quinze) padrões. Os 16 (dezesesseis) padrões são resultantes da combinação de quatro variáveis com duas possibilidades de existir, como variável dominante ou como variável não dominante. Porém, não existe um padrão onde todas as variáveis são dominantes, nem aquele onde todas as variáveis não são dominantes. O que há é um mesmo padrão onde as características estão igualmente desenvolvidas, o que resulta em 15 (quinze) padrões.

Se todas as características estiverem igualmente desenvolvidas, o padrão é representado por MARE, nos padrões restantes as características dominantes são representadas em maiúsculas e as demais em letras minúsculas.

A Tabela 3 apresenta os padrões por característica dominante e a classificação dos respondentes.

Tabela 3 - Padrões por característica dominante.

Estilo	Quantidade		Porcentagem	
	CN	SP	CN	SP
MARE	4	8	0,08%	0,16%
Mare	563	555	11,30%	11,14%
mAre	191	88	3,83%	1,77%
maRe	276	449	5,54%	9,01%
marE	383	204	7,69%	4,10%
MAre	354	240	7,11%	4,82%
MaRe	1312	1995	26,34%	40,05%
MarE	651	398	13,07%	7,99%
mARE	232	171	4,66%	3,43%
mArE	283	106	5,68%	2,13%
maRE	339	389	6,81%	7,81%
MARe	152	107	3,05%	2,15%
MArE	44	20	0,88%	0,40%
MaRE	160	232	3,21%	4,66%
mARE	37	19	0,74%	0,38%
Total	4981	4981	100,00%	100,00%

Dentre os quinze padrões possíveis, apenas o padrão MaRe explica 26,34% do modo de agir em condições normais e 40,05% do modo de agir sob pressão.

O padrão menos encontrado é aquele onde todas as características da pessoa estão igualmente desenvolvidas e equilibradas, MARE (0,08% em CN e 0,16% SP).

Teoricamente temos 225 (duzentas e vinte e cinco) possibilidades de padrões combinados, por característica dominante, conforme mostra a Tabela 4.

Também nessa combinação, alguns padrões não apresentam nenhum respondente e apenas a combinação MaReMaRe é responsável por 15,36% (765) dos casos.

Tabela 4 - Padrões por característica dominante combinados.

SP	M	M	m	m	m	M	M	M	m	m	m	M	M	M	m	Total
CN	A	a	A	a	a	A	a	a	A	A	a	A	A	a	A	
	R	r	r	R	r	r	R	r	R	r	R	R	r	R	R	
	E	e	e	E	E	e	e	E	e	E	E	e	E	E	E	
MARE	0	0	0	0	0	0	2	1	0	0	0	1	0	0	0	4
Mare	0	81	7	57	11	32	233	42	14	11	30	13	1	30	1	563
mAre	0	22	11	21	11	16	56	15	10	6	8	6	1	8	0	191
maRe	0	29	2	39	5	14	117	16	9	5	18	11	1	8	2	276
marE	0	31	10	31	41	13	81	56	15	15	56	5	3	24	2	383
MAre	2	50	5	24	12	25	135	22	12	9	24	13	1	19	1	354
MaRe	1	150	14	96	15	41	765	52	37	7	65	23	0	45	1	1312
MarE	2	66	12	57	40	21	224	78	15	11	76	5	5	37	2	651
mARE	0	35	3	26	11	12	84	11	14	8	9	10	2	5	2	232
mArE	1	25	12	18	25	21	49	43	18	19	29	6	2	11	4	283
maRE	2	28	6	42	19	13	109	32	8	9	37	6	3	22	3	339
MARE	0	17	3	16	1	18	62	5	8	4	7	8	0	3	0	152
MArE	0	5	2	4	4	8	12	4	1	0	4	0	0	0	0	44
MaRE	0	13	0	15	7	4	58	14	5	1	23	0	0	19	1	160
mARE	0	3	1	3	2	2	8	7	5	1	3	0	1	1	0	37
Total	8	555	88	449	204	240	1995	398	171	106	389	107	20	232	19	4981

4.3 OS PADRÕES EMPÍRICOS

Padrões Empíricos são aqueles formados através de análise multivariada de dados, que inclui conhecer os dados antes do uso das técnicas propriamente ditas.

4.3.1 A PREPARAÇÃO DOS DADOS

O conhecimento sobre os dados pode ocorrer por meio de estatísticas e de gráficos, que neste estudo são gerados com a ajuda dos *softwares Microsoft® Excel 2002* e *SPSS for Windons*, versão 10.0.1.

As estatísticas básicas dos dados brutos, apresentadas na Tabela 5, sugerem que as variáveis apresentam tendência em se distribuírem normalmente, pois os indicativos de média, moda e mediana estão muito próximos entre si; e os indicativos

de curtose e de assimetria estão próximos de 0 (zero). Porém, os coeficientes de curtose e de assimetria, que indicam normalidade da distribuição caso estejam entre -2 (menos dois) e +2 (mais dois), diferem em sua indicação.

Tabela 5- Estatísticas básicas (dados brutos).

ESTATÍSTICA	CONDIÇÃO NORMAL				SOB PRESSÃO			
	M	A	R	E	M	A	R	E
Dados válidos	4981	4981	4981	4981	4981	4981	4981	4981
Dados perdidos	0	0	0	0	0	0	0	0
Média	21,88	18,33	20,55	19,23	22,36	17,27	21,95	18,41
Mediana	22,00	18,00	21,00	19,00	22,00	17,00	22,00	18,00
Moda	22	18	21	20	23	16	23	19
Desvio Padrão	3,57	3,45	3,37	4,09	3,38	3,13	3,30	3,72
Variância	12,75	11,93	11,33	16,77	11,42	9,82	10,88	13,81
Assimetria	,016	,143	,027	,025	-,070	,174	-,186	,188
Desvio Padrão de Assimetria	,035	,035	,035	,035	,035	,035	,035	,035
Coeficiente de assimetria ^a	0,46	4,09	0,77	0,71	-2,00	4,97	-5,31	5,37
Curtose	-,057	-,072	-,146	-,180	-,044	,022	-,029	,051
Desvio Padrão de Curtose	,069	,069	,069	,069	,069	,069	,069	,069
Coeficiente de Curtose ^b	-0,83	-1,04	-2,12	-2,61	-0,64	0,32	-0,42	0,74
Mínimo	9	8	8	8	10	8	8	8
Máximo	32	32	32	32	32	29	32	32

^a Coeficiente de assimetria = Assimetria/ Desvio padrão de assimetria.

^b Coeficiente de curtose = Curtose/ Desvio padrão de curtose.

Apenas as variáveis M (CN) e M (SP) apresentam indicativo de distribuição normal em ambos os coeficientes, de curtose e de simetria. As demais indicam tendências opostas nos dois coeficientes.

Com relação à curtose, os indicativos positivos indicam distribuição leptocúrtica (variância menor, curva mais alta, os casos estão mais próximos uns dos outros) e os indicativos negativos indicam distribuições platicúrticas (variância maior, curva mais achatada, os casos estão menos próximos uns dos outros). Ou seja, A (SP) e

E (SP) são minimamente achatadas e M (CN), A (CN), R (CN), E (CN), M (SP) e R (SP) são minimamente alongadas.

Com relação à simetria, os indicativos positivos indicam tendência da distribuição à direita e os indicativos negativos indicam tendência à esquerda. Assim, M (SP) e R (SP) tendem minimamente para a esquerda e M (CN), A (CN), R (CN), E (CN), A (SP) e E (SP) tendem minimamente para a direita. Segundo Hair Jr et al. (1998, p. 38), valores de simetria entre +1 (mais um) e -1 (menos um), como é o caso de todas as variáveis, indicam que a distribuição é substancialmente simétrica.

Apesar dos dados brutos oferecerem condições de normalidade, optou-se por trabalhar com os dados resultantes da diferença do escore bruto do número 20 (vinte). Essa opção leva em consideração o fato de que se todas as variáveis estivessem equilibradas, todos os escores seriam iguais a 20 (vinte). Ao se trabalhar com a diferença, se têm o quanto uma variável está acima ou abaixo do equilíbrio esperado.

A seguir as análises continuam, mas sobre os dados resultantes da diferença de 20 (vinte).

Com relação aos dados faltantes, não se realizou nenhum procedimento, posto que todos os casos apresentam escores para todas as variáveis.

Com relação a valores extremos, que podem alterar os resultados, foi identificado apenas um caso, o de número 2249 (dois mil, duzentos e quarenta e nove), conforme Figura 13, o qual foi excluído.

Figura 13 - Dados extremos.

Depois de excluído o caso não representativo da população, as estatísticas básicas são apresentadas na Tabela 6.

Tabela 6 - Estatísticas básicas (dados sem valores extremos).

ESTATÍSTICA	CONDIÇÃO NORMAL				SOB PRESSÃO			
	M	A	R	E	M	A	R	E
Dados válidos	4980	4980	4980	4980	4980	4980	4980	4980
Dados perdidos	0	0	0	0	0	0	0	0
Média	1,88	-1,67	,56	-,77	2,36	-2,73	1,95	-1,59
Mediana	2,00	-2,00	1,00	-1,00	2,00	-3,00	2,00	-2,00
Moda	2,00	-2,00	1,00	,00	3,00	-4,00	3,00	-1,00
Desvio Padrão	3,57	3,45	3,36	4,09	3,38	3,13	3,29	3,72
Variância	12,76	11,93	11,30	16,77	11,41	9,82	10,84	13,82
Assimetria	0,49	4,09	0,94	0,71	-2,09	4,97	-4,97	5,37
Desvio Padrão de Assimetria	,035	,035	,035	,035	,035	,035	,035	,035
Coefficiente de assimetria ^a	0,46	4,09	0,77	0,71	-2,00	4,97	-5,31	5,37
Curtose	-0,81	-1,03	-2,33	-2,61	-0,71	0,30	-1,04	0,75
Desvio Padrão de Curtose	,069	,069	,069	,069	,069	,069	,069	,069
Coefficiente de Curtose ^b	-0,83	-1,04	-2,12	-2,61	-0,64	0,32	-0,42	0,74
Mínimo	-11,00	-12,00	-12,00	-12,00	-10,00	-12,00	-10,00	-12,00
Máximo	12,00	12,00	12,00	12,00	12,00	9,00	12,00	12,00

^a Coeficiente de assimetria = Assimetria/ Desvio padrão de assimetria.

^b Coeficiente de curtose = Curtose/ Desvio padrão de curtose.

Todas as variáveis continuam com tendência à distribuição normal, mas suas variâncias são diferentes, indicando que as variáveis têm peso diferente na explicação de um mesmo fato. Também houve perda quanto ao atributo de simetria.

Confirmando a tendência de normalidade, o resultado do Teste Normal Q-Q das variáveis pode ser observado na Figura 14. O alinhamento dos pontos na reta indica que a distribuição pode ser aceita como normal.

Na Figura 15, nota-se a tendência dos resíduos das distribuições concentrarem-se aleatoriamente ao redor do valor zero, corroborando a tendência de normalidade.

Ao se apresentar tão proximamente de uma distribuição normal, o banco de dados do M.A.R.E.[®] sugere uma representatividade real da população.

Entretanto, para assegurar simetria e ganhar homocedasticidade, normalidade multivariada e linearidade, os dados foram transformados para uma distribuição normal padrão.

Figura 14 - Teste Normal Q-Q.

Figura 15 - Gráficos de resíduos (Teste Q-Q).

Na Tabela 7 estão as estatísticas básicas das variáveis padronizadas. Nota-se que a ambigüidade entre o que indicam os coeficientes de curtose e de assimetria não mudou, o que leva a crer que o uso de tais indicativos como testes de normalidade não se aplica a este estudo.

Tabela 7 - Estatísticas básicas (dados padronizados - sem valores extremos).

ESTATÍSTIC	CONDIÇÃO NORMAL				SOB PRESSÃO			
A	M	A	R	E	M	A	R	E
Dados válidos	4980	4980	4980	4980	4980	4980	4980	4980
Dados perdidos	0	0	0	0	0	0	0	0
Média	-4,8091829 E-16	7,490661 E-18	-4,5568190 E-16	-4,4943968 E-17	4,522933 E-16	-1,6126324 E-15	5,172123 E-16	-1,0008950 E-15
Mediana	3,283745 E-02	-9,5945080 E-02	,1320121	-5,5904588 E-02	-,1070793	-8,7468496 E-02	1,433183 E-02	-,1100659
Moda	,03284	-,09595	,13201	,18831	,18901	-,40658	,31804	,15902
Desvio Padrão	1	1	1	1	1	1	1	1
Variância	1	1	1	1	1	1	1	1
Assimetria	,017	,143	,033	,025	-,073	,174	-,174	,188
Desvio Padrão de Assimetria	,035	,035	,035	,035	,035	,035	,035	,035
Coeficiente de assimetria ^a	0,49	4,09	0,94	0,71	-2,09	4,97	-4,97	5,37
Curtose	-,056	-,071	-,161	-,180	-,049	,021	-,072	,052
Desvio Padrão de Curtose	,069	,069	,069	,069	,069	,069	,069	,069
Coeficiente de Curtose ^b	-0,81	-1,03	-2,33	-2,61	-0,71	0,30	-1,04	0,75
Mínimo	-3,60	-2,99	-3,74	-2,74	-3,66	-2,96	-3,63	-2,80
Máximo	2,83	3,96	3,40	3,11	2,85	3,74	3,05	3,66

^a Coeficiente de assimetria = Assimetria/ Desvio padrão de assimetria.

^b Coeficiente de curtose = Curtose/ Desvio padrão de curtose.

E, por fim, analisando a relação entre as variáveis, a Figura 16 permite apreciar o grau de multicolinearidade (extensão na qual uma variável pode ser explicada pelas outras variáveis na análise). Os pontos não apresentam nenhum padrão, são aleatórios, o que indica não haver relação entre as variáveis. Cada variável tem um efeito preditor único.

Figura 16 - Matriz de multicolinearidade.

4.3.2 A IDENTIFICAÇÃO DOS PADRÕES

Para identificar os padrões é utilizada a análise de conglomerados. O método hierárquico aplicado às variáveis apresenta o número de grupos e o método não hierárquico forma os grupos.

Conforme mostra a Figura 17, as variáveis se relacionam formando sete grupos.

Figura 17 - Dendrograma (conglomerados de variáveis).

Com o método não hierárquico, os casos foram agrupados em um máximo de 28 (vinte e oito) interações, conforme mostra a Tabela 8.

Tabela 8 - Padrões encontrados por agrupamento.

Variável	Grupos						
	1	2	3	4	5	6	7
M (CN)	-,46210	,83310	-,75560	-,58266	,00377	,66046	,28665
A (CN)	,88751	-,68783	,47166	,40688	-,54557	,34550	-,92192
R (CN)	-,77269	1,04250	-,79601	,63029	-,14957	-,07186	,04329
E (CN)	,28573	-1,00405	,91491	-,34951	,58204	-,80820	,49144
M (SP)	,15643	,62396	-,59784	-,65837	-1,05140	,78544	,66085
A (SP)	-,31353	-,61685	,72459	,88635	-,44118	,52509	-,77982
R (SP)	,34938	,91331	-1,21848	,03170	,62639	-,51106	-,22278
E (SP)	-,18853	-,85544	1,01625	-,17837	,77319	-,70314	,25029
Número de casos	727	774	727	717	655	696	684

Os escores positivos indicam que o grupo apresenta aquela característica mais acentuada e os escores negativos indicam as características que são pouco presentes no grupo.

Um resumo das características dos grupos é apresentado no Quadro 10.

Contexto	Situação	Grupos						
		1	2	3	4	5	6	7
CN	Mais acentuada	A	R	E	R	E	M	E
		E	M	A	A		A	M
	Menos presente	R	E	R	M	A	E	A
		M	A	M	E	R		
SP	Mais acentuada	R	R	E	A	E	M	M
		M	M	A		R	A	E
	Menos presente	A	E	R	M	M	E	A
		E	A	M	E	A	R	R

Quadro 10 - Características dos Padrões encontrados por agrupamento.

Como validação dos resultados foi extraída uma amostra randômica de aproximadamente 50% dos casos e realizado o procedimento de agrupamento. O resultado, conseguido em 39 (trinta e nove) interações, pode ser visto na Tabela 9.

Tabela 9 - Padrões encontrados por agrupamento (amostra).

Variável	Grupos						
	2	6	4	3	5	7	1
M (CN)	,84421	,96833	-,38618	-,75237	,25015	-,35065	-,44287
A (CN)	-,89578	,30258	,13391	,13890	-,61860	-,17322	1,30792
R (CN)	1,14719	-,08607	,65277	-,81459	-,32640	,31172	-,94307
E (CN)	-,92463	-1,02884	-,31183	1,20797	,57386	,20192	,05763
M (SP)	,72678	,69836	-,98682	-,69213	-,07425	,83415	-,13738
A (SP)	-,79106	,31579	,61351	,29196	-,97972	,17643	,58435
R (SP)	,87333	,04461	,25687	-1,06275	,53960	-,63763	-,33378
E (SP)	-,76657	-,93982	,14934	1,32506	,41617	-,34127	-,06915
Número de casos	332	311	417	291	451	341	342

A validação dos resultados pode ser vista no Quadro 11, onde os padrões tendem a se repetir.

Contexto	Situação	Grupos													
		1		2		3		4		5		6		7	
		PE	V	PE	V	PE	V	PE	V	PE	V	PE	V	PE	V
CN	Mais acentuada	A	A	R	R	E	E	R	R	E	E	M	M	E	R
		E		M	M	A	A	A	A		M	A	A	M	E
	Menos presente	R	R	E	E	R	R	M	M	A	A	E	E	A	M
		M	M	A	A	M	M	E	E	R	R				A
SP	Mais acentuada	R	A	R	R	E	E	A	A	E	R	M	M	M	M
		M		M	M	A	A		R E	R	E	A	A	E	A
	Menos presente	A	R	E	A	R	R	M	M	M	A	E	E	A	R
		E	M	A	E	M	M	E		A		R		R	E

PE = Padrão Encontrado

V = Validação

Quadro 11 - Validação dos Padrões encontrados por agrupamento.

4.3.3 A CLASSIFICAÇÃO NOS GRUPOS DE PADRÃO DE COMPORTAMENTO

Em consequência a identificação dos sete padrões de comportamento surge a necessidade de se poder classificar os futuros respondentes do M.A.R.E.[®] nesses grupos. Para tanto a técnica utilizada é a análise discriminante múltipla.

Utiliza-se uma amostra randômica e proporcional aos grupos de aproximadamente 80% dos casos para se encontrar as funções discriminantes e o restante dos casos, uma amostra de aproximadamente 20%, é usada para confirmar e validar o resultado encontrado.

Analisando-se os grupos formados com aproximadamente 80% dos casos, conclui-se que podem ser identificados separadamente uns dos outros, conforme mostra a Figura 18.

Figura 18 - Posição dos grupos.

Para proceder à classificação dos casos os grupos a análise discriminante múltipla gera funções. Devido à natureza do estudo todas as variáveis devem ser utilizadas para a classificação, portanto todas as funções devem ser discriminantes.

Como mostram os resultados do teste Lambda de Wilks na Tabela 10, todas as funções (obtidas por meio das variáveis) são discriminantes, sendo que a que mais discrimina é a função número 1 (um), pois seu escore é mais próximo de 0 (zero).

Tabela 10 - Teste Lambda de Wilks (aproximadamente 80% dos casos).

Funções	Lambda de Wilks	Qui-quadrado	gl	Sig.
1 a 6	,065	42973,344	48	,000
2 a 6	,185	26615,749	35	,000
3 a 6	,441	12905,034	24	,000
4 a 6	,805	3425,651	15	,000
5 a 6	,920	1307,754	8	,000
6	,998	37,890	3	,000

A Tabela 11 mostra que apenas a função número 1 (um) é responsável por explicar 42,7% das classificações e que essa mesma função apresenta forte correlação entre o escore discriminante e o grupo, pois seu escore de correlação canônica é próximo de 1 (um).

Tabela 11 - Autovalores (aproximadamente 80% dos casos).

Função	Autovalor	% da Variância	Cumulativa %	Correlação Canônica
1	1,822	42,7	42,7	,804
2	1,386	32,5	75,3	,762
3	,824	19,3	94,6	,672
4	,144	3,4	98,0	,355
5	,084	2,0	99,9	,278
6	,002	,1	100,0	,049

De acordo com a Matriz de Estrutura, Tabela 12, as variáveis M (SP) e E (CN) apresentam maior correlação com a função 1, as variáveis A (SP) e A (CN) apresentam maior correlação com a função 2, a variável R (SP) apresenta maior correlação com a função 3, a variável R (CN) apresenta maior correlação com a função 4, a variável M (CN) apresenta maior correlação com a função 5, e a variável E (SP) apresenta maior correlação com a função 6.

Tabela 12 - Matriz de Estrutura (aproximadamente 80% dos casos).

Variável	Função					
	1	2	3	4	5	6
M (SP)	-,628*	-,125	-,627	-,050	-,430	,009
E (CN)	,611*	-,311	-,326	-,076	-,304	-,455
A (SP)	,042	,721*	,098	-,280	,292	-,457
A (CN)	,031	,668*	,036	,552	-,269	,306
R (SP)	-,086	-,379	,685*	,530	-,176	-,182
R (CN)	-,263	-,089	,462	-,730*	-,322	,247
M (CN)	-,406	-,208	-,120	,238	,845*	-,064
E (SP)	,577	-,175	-,146	-,180	,281	,586*

* Maiores correlações absolutas entre cada variável e as funções discriminantes.

Interpretando conjuntamente os resultados das Tabelas 10, 11 e 12, temos que a função que mais e melhor discrimina é a função na qual as variáveis M (SP) e E (CN) são mais aderentes.

Finalmente, os resultados da classificação, mostrados na Tabela 13, indicam que 96,8% dos casos da amostra original foram classificados corretamente, resultado confirmado pela classificação correta de 96,7% dos casos da amostra de validação.

Tabela 13 - Resultados de classificação.

Amostra	Grupos	1	2	3	4	5	6	7	Total
Original (aproximadamente 80% dos casos)	1	572	0	3	2	2	5	0	584
	2	0	1198	0	2	4	8	12	1224
	3	18	0	1734	27	12	9	0	1800
	4	8	8	0	2196	16	48	0	2276
	5	20	5	10	15	2525	0	10	2585
	6	42	24	0	48	0	3324	24	3462
	7	14	35	0	7	42	21	3724	3843
	1	97,9%	,0%	,5%	,3%	,3%	,9%	,0%	100,0%
	2	,0%	97,9%	,0%	,2%	,3%	,7%	,1%	100,0%
	3	1,0%	,0%	96,3%	1,5%	,7%	,5%	,0%	100,0%
	4	,4%	,4%	,0%	96,5%	,7%	2,1%	,0%	100,0%
	5	,8%	,2%	,4%	,6%	97,7%	,0%	,4%	100,0%
	6	1,2%	,7%	,0%	1,4%	,0%	96,0%	,7%	100,0%
	7	,4%	,9%	,0%	,2%	1,1%	,5%	96,9%	100,0%
Validação (casos restantes)	1	571	0	3	3	2	5	0	584
	2	0	1196	0	2	4	8	14	1224
	3	21	0	1728	27	15	9	0	1800
	4	8	8	0	2196	16	48	0	2276
	5	20	5	10	15	2525	0	10	2585
	6	42	24	0	48	0	3324	24	3462
	7	14	35	0	7	49	28	3710	3843
	1	97,8%	,0%	,5%	,5%	,3%	,9%	,0%	100,0%
	2	,0%	97,7%	,0%	,2%	,3%	,7%	1,1%	100,0%
	3	1,2%	,0%	96,0%	1,5%	,8%	,5%	,0%	100,0%
	4	,4%	,4%	,0%	96,5%	,7%	2,1%	,0%	100,0%
	5	,8%	,2%	,4%	,6%	97,7%	,0%	,4%	100,0%
	6	1,2%	,7%	,0%	1,4%	,0%	96,0%	,7%	100,0%
	7	,4%	,9%	,0%	,2%	1,3%	,7%	96,5%	100,0%

96,8 da amostra original foi classificada corretamente.

96,7% da amostra de validação foi classificada corretamente.

Tendo sido aceitos os resultados de classificação, os coeficientes da função classificatória, mostrados na Tabela 14, foram usados para encontrar as equações discriminantes.

Tabela 14 - Coeficientes da Função Classificatória.

Variável	Grupo						
	1	2	3	4	5	6	7
A (CN)	DADOS PROTEGIDOS						
A (SP)							
E (CN)							
E (SP)							
M (CN)							
M (SP)							
R (CN)							
R (SP)							
(Constante)							

Função discriminante linear de Fisher para aproximadamente 80% dos casos selecionados.

São sete equações classificatórias, C_1 , C_2 , C_3 , C_4 , C_5 , C_6 , C_7 , expostas no Quadro 12, que se referem aos sete grupos. O sujeito será classificado no grupo cujo resultado da equação classificatória for maior.

$C_1 =$	DADOS PROTEGIDOS
$C_2 =$	
$C_3 =$	
$C_4 =$	
$C_5 =$	
$C_6 =$	
$C_7 =$	

Quadro 12 - Equações Classificatórias.

E, finalmente, como as equações foram obtidas por meio de escores padronizados, a Tabela 15, apresenta a equivalência entre os escores brutos e aqueles que devem ser utilizados nas equações, a fim de se proceder à classificação dos respondentes.

Tabela 15 - Correspondência entre escores brutos e padronizados.

ESCORE BRUTO	ESCORE PADRONIZADO							
	CONDIÇÕES NORMAIS				SOB PRESSÃO			
	M	A	R	E	M	A	R	E
8								
9								
10								
11								
12								
13								
14								
15								
16								
17								
18								
19								
20								
21								
22								
23								
24								
25								
26								
27								
28								
29								
30								
31								
32								

DADOS PROTEGIDOS

Escores em vermelho não apresentam escores brutos correspondentes entre os respondentes.

4.4 A CARACTERIZAÇÃO DOS PADRÕES

As classificações que se sobressaíram nos padrões teóricos tendem a manter a mesma porcentagem nos padrões empíricos, conforme Tabela 16.

Tabela 16 - Porcentagem dos principais padrões teóricos nos padrões empíricos.

PADRÕES EMPÍRICOS	MaReMaRe (15%) ^a	----- (3%) ^a	----MREA (2%) ^a	----RMEA (2%) ^a	MRAEMRAE (2%) ^a
1	10%	3%	2%	2%	2%
2	32%	3%	2%	3%	3%
3	11%	5%	2%	3%	2%
4	10%	3%	3%	1%	2%
5	11%	4%	3%	3%	1%
6	13%	4%	3%	3%	2%
7	19%	2%	2%	1%	2%

---- = padrão que não mantém uma ordem.

^a porcentagem existente do padrão na amostra original.

Os quatro padrões mais representativos, obtidos pelo ordenamento, apresentaram uma porcentagem entre 2% e 3% da amostra original. Essa porcentagem tende a ser repetir nos grupos formados pelos padrões empíricos, sendo que no padrão 1 as porcentagens são as mesmas.

O padrão MaReMaRe, obtido pela característica dominante, representa 15% da amostra original, porcentagem que tende a se repetir nos grupos formados pelos padrões empíricos, com exceção do padrão 2, onde representa 32% dos casos.

Os dados que compõem os padrões empíricos tendem a repetir a caracterização da amostra total.

O padrão 5, ver Quadro 13, difere dos demais apenas quanto ao local da coleta de dados. Quase metade, 45% da coleta foi efetuada no Estado de São Paulo.

ÁREA DA INSTITUIÇÃO	UF ONDE OCORREU COLETA DE DADOS	CARACTERÍSTICA DO CURSO	TIPO DE CURSO
CONSTRUÇÃO PESADA 2%	AC 1%	ADMINISTRAÇÃO 37%	CURSOS IN COMPANY 28%
BANCÁRIA 44%	AM 3%	AGRIBUSINESS 1%	
TRÂNSITO 1%	CE 2%	COMUNICAÇÃO 2%	
HABITACIONAL 2%	DF 2%	FINANÇAS 14%	
SANEAMENTO 4%	MT 2%	MARKETING 4%	ESPECIALIZAÇÃO 3%
SIDERURGIA 4%	MS 1%	REC. HUMANOS 1%	MBA 34%
AEROESPACIAL 2%	MA 2%	TECNOLOGIA 5%	
ENTRETENIMENTO <1%	MG 3%	VAREJO 3%	
ENSINO SUPERIOR 23%	PA 9%	OUTRAS 33%	
FARMACÊUTICA 1%	PB 1%		OUTROS 35%
COMUNICAÇÃO DIGITAL 2%	PE 2%		
PETROLÍFERA 1%	RJ 2%		
SAÚDE 1%	RN 3%		
OUTRAS 12%	RO 1%		
	SP 45%		
	SC 3%		
	OUTRAS 18%		

Quadro 13 - Caracterização do padrão 5.

Nos padrões 1, 2, 3, 4, 6 e 7, ver Quadros 14, 15, 16, 17, 18 e 19, aproximadamente metade dos casos tiveram seus dados coletados em organizações bancárias. As coletas foram realizadas principalmente nos Estados de São Paulo e do Pará. Ocorreram em diferentes modalidades de cursos, com pouca representatividade dos cursos de Especialização. E aconteceram principalmente em cursos de Administração.

Apenas nos padrões 4 e 6 apareceram características de coleta de dados sem nenhum caso. No padrão 4 não ocorreu coleta de dados em instituições de saúde e nem em cursos de comunicação. No padrão 6 não ocorreu coleta em instituições de entretenimento e nem em petrolíferas.

ÁREA DA INSTITUIÇÃO	UF ONDE OCORREU COLETA DE DADOS	CARACTERÍSTICA DO CURSO	TIPO DE CURSO
CONSTRUÇÃO	AC 1%	ADMINISTRAÇÃO 47%	CURSOS <i>IN COMPANY</i> 35%
PESADA 1%	AM 4%	<i>AGRIBUSINESS</i> 2%	
BANCÁRIA 50%	CE 2%	COMUNICAÇÃO <1%	
TRÂNSITO 1%	DF 2%	FINANÇAS 11%	ESPECIALI- ZAÇÃO 2%
HABITACIONAL 3%	MT 2%	MARKETING 4%	MBA 35%
SANEAMENTO 5%	MS 2%	REC. HUMANOS <1%	
SIDERURGIA 3%	MA 1%	TECNOLOGIA 6%	
AEROESPACIAL 2%	MG 3%	VAREJO 2%	OUTROS 28%
ENTRETENIMENTO <1%	PA 14%	OUTRAS 27%	
ENSINO	PB <1%		
SUPERIOR 18%	PE 1%		
FARMACÊUTICA 1%	RJ 2%		
COMUNICAÇÃO	RN 2%		
DIGITAL 2%	RO 2%		
PETROLÍFERA 1%	SP 39%		
SAÚDE 2%	SC 3%		
OUTRAS 11%	OUTRAS 19%		

Quadro 14 - Caracterização do padrão 1.

ÁREA DA INSTITUIÇÃO	UF ONDE OCORREU COLETA DE DADOS	CARACTERÍSTICA DO CURSO	TIPO DE CURSO
CONSTRUÇÃO	AC 1%	ADMINISTRAÇÃO 37%	CURSOS <i>IN COMPANY</i> 28%
PESADA 1%	AM 3%	<i>AGRIBUSINESS</i> 1%	
BANCÁRIA 54%	CE 2%	COMUNICAÇÃO 2%	
TRÂNSITO <1%	DF 3%	FINANÇAS 14%	ESPECIALI- ZAÇÃO 2%
HABITACIONAL 1%	MT 2%	MARKETING 4%	MBA 34%
SANEAMENTO 4%	MS 1%	REC. HUMANOS 1%	
SIDERURGIA 2%	MA 2%	TECNOLOGIA 5%	
AEROESPACIAL 1%	MG 1%	VAREJO 3%	OUTROS 36%
ENTRETENIMENTO <1%	PA 10%	OUTRAS 33%	
ENSINO	PB 1%		
SUPERIOR 20%	PE <1%		
FARMACÊUTICA 2%	RJ 2%		
COMUNICAÇÃO	RN 3%		
DIGITAL 1%	RO 1%		
PETROLÍFERA 1%	SP 36%		
SAÚDE 1%	SC 1%		
OUTRAS 11%	OUTRAS 30%		

Quadro 15 - Caracterização do padrão 2.

ÁREA DA INSTITUIÇÃO	UF ONDE OCORREU COLETA DE DADOS	CARACTERÍSTICA DO CURSO	TIPO DE CURSO
CONSTRUÇÃO	AC 2%	ADMINISTRAÇÃO 43%	CURSOS <i>IN COMPANY</i> 31%
PESADA 1%	AM 3%	<i>AGRIBUSINESS</i> 3%	
BANCÁRIA 46%	CE 2%	COMUNICAÇÃO <1%	
TRÂNSITO 1%	DF 2%	FINANÇAS 11%	
HABITACIONAL 3%	MT 3%	MARKETING 6%	ESPECIALI- ZAÇÃO 3%
SANEAMENTO 5%	MS 2%	REC. HUMANOS <1%	MBA 27%
SIDERURGIA 4%	MA 1%	TECNOLOGIA 7%	
AEROESPACIAL <1%	MG 3%	VAREJO 2%	
ENTRETENIMENTO <1%	PA 11%	OUTRAS 28%	
ENSINO	PB <1%		OUTROS 39%
SUPERIOR 21%	PE 1%		
FARMACÊUTICA 1%	RJ 2%		
COMUNICAÇÃO	RN 2%		
DIGITAL 2%	RO 1%		
PETROLÍFERA 2%	SP 38%		
SAÚDE 1%	SC 3%		
OUTRAS 14%	OUTRAS 23%		

Quadro 16 - Caracterização do padrão 3.

ÁREA DA INSTITUIÇÃO	UF ONDE OCORREU COLETA DE DADOS	CARACTERÍSTICA DO CURSO	TIPO DE CURSO
CONSTRUÇÃO	AC 1%	ADMINISTRAÇÃO 47%	CURSOS <i>IN COMPANY</i> 35%
PESADA 1%	AM 1%	<i>AGRIBUSINESS</i> 1%	
BANCÁRIA 52%	CE 1%	COMUNICAÇÃO <1%	
TRÂNSITO 1%	DF 3%	FINANÇAS 10%	
HABITACIONAL 3%	MT 2%	MARKETING 3%	ESPECIALI- ZAÇÃO 3%
SANEAMENTO 6%	MS 1%	REC. HUMANOS 0%	MBA 29%
SIDERURGIA 3%	MA 1%	TECNOLOGIA 6%	
AEROESPACIAL <1%	MG 3%	VAREJO 2%	
ENTRETENIMENTO <1%	PA 16%	OUTRAS 30%	
ENSINO	PB 1%		OUTROS 33%
SUPERIOR 17%	PE <1%		
FARMACÊUTICA 1%	RJ 2%		
COMUNICAÇÃO	RN 4%		
DIGITAL 2%	RO 2%		
PETROLÍFERA 1%	SP 34%		
SAÚDE 0%	SC 2%		
OUTRAS 12%	OUTRAS 25%		

Quadro 17 - Caracterização do padrão 4.

ÁREA DA INSTITUIÇÃO	UF ONDE OCORREU COLETA DE DADOS	CARACTERÍSTICA DO CURSO	TIPO DE CURSO
CONSTRUÇÃO	AC 1%	ADMINISTRAÇÃO 40%	CURSOS <i>IN COMPANY</i> 29%
PESADA 1%	AM 3%		
BANCÁRIA 54%	CE 2%	AGRIBUSINESS <1%	
TRÂNSITO <1%	DF 3%		
HABITACIONAL 1%	MT 2%	COMUNICAÇÃO 1%	ESPECIALI- ZAÇÃO 2%
SANEAMENTO 4%	MS 1%		
SIDERURGIA 2%	MA 2%	FINANÇAS 13%	
AEROESPACIAL 1%	MG 1%		
ENTRETENIMENTO 0%	PA 10%	MARKETING 9%	MBA 38%
ENSINO 20%	PB 1%		
SUPERIOR 2%	PE <1%	REC. HUMANOS 1%	
FARMACÊUTICA 2%	RJ 2%		
COMUNICAÇÃO	RN 3%	TECNOLOGIA 7%	OUTROS 31%
DIGITAL 1%	RO 1%		
PETROLÍFERA 0%	SP 36%	VAREJO 1%	
SAÚDE 1%	SC 1%		
OUTRAS 12%	OUTRAS 30%	OUTRAS 27%	

Quadro 18 - Caracterização do padrão 6.

ÁREA DA INSTITUIÇÃO	UF ONDE OCORREU COLETA DE DADOS	CARACTERÍSTICA DO CURSO	TIPO DE CURSO
CONSTRUÇÃO	AC 1%	ADMINISTRAÇÃO 41%	CURSOS <i>IN COMPANY</i> 29%
PESADA 1%	AM 3%		
BANCÁRIA 43%	CE 1%	AGRIBUSINESS 2%	
TRÂNSITO 1%	DF 3%		
HABITACIONAL 2%	MT 3%	COMUNICAÇÃO 1%	ESPECIALI- ZAÇÃO 4%
SANEAMENTO 3%	MS 1%		
SIDERURGIA 2%	MA 1%	FINANÇAS 11%	
AEROESPACIAL 1%	MG 1%		
ENTRETENIMENTO 1%	PA 10%	MARKETING 7%	MBA 35%
ENSINO 25%	PB 1%		
SUPERIOR 2%	PE <1%	REC. HUMANOS <1%	
FARMACÊUTICA 2%	RJ 2%		
COMUNICAÇÃO	RN 3%	TECNOLOGIA 7%	OUTROS 32%
DIGITAL 2%	RO 1%		
PETROLÍFERA 1%	SP 40%	VAREJO 1%	
SAÚDE 1%	SC 3%		
OUTRAS 15%	OUTRAS 25%	OUTRAS 29%	

Quadro 19 - Caracterização do padrão 7.

4.5 A DESCRIÇÃO DOS PADRÕES: OS PERFIS

Porque os padrões teóricos se mostraram menos adequados à classificação dos respondentes, apenas os padrões empíricos são descritos, resultando em sete perfis.

Identificados como Estilos de Mobilização dos gestores brasileiros, os perfis têm sua elaboração dividida em três momentos, conforme exposto na Seção 3.3. Primeiro os padrões são descritos com base na fundamentação teórica. Depois são avaliados qualitativamente por pesquisadores gestores e por alunos de pós-graduação. E, por último, as descrições são ajustadas de acordo com as sugestões recebidas.

Os nomes escolhidos para os Estilos de Mobilização encontrados foram baseados nas descrições feitas, de modo que os adjetivos utilizados (especialista, colaborador, conquistador, mantenedor, competidor, negociador e realizador) assumem a conotação do perfil, em detrimento do significado original do vernáculo.

4.5.1 OS ESTILOS DE MOBILIZAÇÃO DOS GESTORES BRASILEIROS

Entre os sete estilos de mobilização dos gestores brasileiros nenhum se sobressai.

Especialista, Colaborador e Conquistador, são estilos apresentados, cada um deles, por 15% dos gestores brasileiros, 14% apresentam cada um dos estilos Mantenedor, Negociador e Realizador e 13 % apresentam o estilo Competidor.

A seguir são apresentados os sete Estilos de Mobilização: Especialista, Colaborador, Conquistador, Mantenedor, Competidor, Negociador e Realizador.

4.5.1.1 O ESPECIALISTA

A principal característica do Especialista é o cuidado com o qual realiza o seu trabalho. Voltado para o processo, esse profissional é altamente conhecedor de suas atividades.

Crenças subjacentes:

O importante é buscar segurança, acumulando e controlando, para que o melhor permaneça consigo.

Quando algo bom é reconhecido com outra pessoa, isso deve ser conquistado ou recebido como resultado de um relacionamento estabelecido.

Principal propulsor do comportamento:

Desafios que exijam ações cuidadosas e que produzam resultados contínuos.

Direção da ação:

Especializar-se, podendo lançar mão da cooperação e da socialização se for necessário, para se manter como possuidor do melhor.

Principais aspectos comportamentais:

Naturalmente apresenta ações organizadas e pensamento sistêmico. Age como o detentor de todo o saber, dos sentimentos nobres, dos melhores bens etc. Se reconhecer algo melhor em outra pessoa, envida esforços para conquistá-lo. Mas em situações mais complexas muda seu comportamento e se torna receptivo e social.

À medida que se desenvolve, se torna mais autoconfiante e controlado nas dificuldades; executa suas funções de forma persistente, mas com maior cautela; age de maneira metódica e pró-ativa; e suas ações se revestem de caráter prático. Quando segue nesse sentido, passa a ser reconhecido como um profissional leal e cativante.

Deve evitar tornar-se um gestor desconfiado e teimoso, que execute suas funções de forma negligente e possessiva, e que seja considerado como explorador e arrogante.

Principais Competências de Liderança:

Suas decisões são baseadas em habilidade conceitual, para lidar com generalização e abstração de alta ordem; e em raciocínio lógico, que possibilita aplicar uma abordagem sistêmica na solução de problemas. Quando a situação exige, lança mão da comunicação, que possibilita o engajamento com outros em diálogo genuíno na busca mútua pela verdade.

Sua principal fonte de poder é o conhecimento que possui para a realização de seu trabalho, que engloba a compreensão dos requisitos para a tarefa e como sua função contribui para os objetivos organizacionais.

No relacionamento com sua equipe, realiza com mais propriedade as ações de avaliar, compreendendo os valores da organização e traduzindo-os para a prática; de prever, mantendo um quadro mental claro do que almeja a organização ou a unidade organizacional; e de promover qualidade, construindo uma reputação que sempre encontre e exceda as expectativas dos consumidores. Quando a situação exige também pode orientar, ajudando outras pessoas no desenvolvimento de conhecimento e habilidades necessários à realização do almejado.

E, finalmente, sabe quem é ou quem não é, pois tem um senso de inteireza e de integração; e possui independência, pois toma suas próprias decisões.

4.5.1.2 O COLABORADOR

A principal característica do Colaborador é o interesse pelo bem estar das pessoas. Voltado para o processo, naturalmente compatibiliza a convivência entre aqueles com os quais tem contato.

Crenças subjacentes:

O importante é receber como dádivas o que os outros têm de bom, o que ocorre como fruto de uma troca em um relacionamento.

A própria pessoa, ou seus atributos, pode ser vista como objeto para troca; pois o que importa é o sucesso em permutar, que é premiado com o recebimento do que é desejado, do que é visto como tendo valor.

Principal propulsor do comportamento:

Participações em grupo que gerem ganhos para seu desenvolvimento.

Direção da ação:

Estabelecer relacionamentos que propiciem o crescimento mútuo.

Principais aspectos comportamentais:

Espera receber o que os outros têm de melhor e, para tanto, volta-se para a compreensão das opiniões e crenças das pessoas que atuam na organização, busca compreensão e equilíbrio entre pontos de vista conflitantes na situação de trabalho e colabora com os outros no sentido de ajudá-los a encontrar soluções para os problemas.

À medida que se desenvolve, se torna mais devotado e socialmente ajustado; executa suas funções de forma determinada, mas com jovialidade; age de maneira maleável e responsiva; e suas ações são dadas a experimentar. Quando segue nesse sentido, passa a ser reconhecido como um profissional idealista e liberal.

Deve evitar tornar-se um gestor servil e oportunista; que execute suas funções de forma inconsistente e perdulária; e que seja considerado inescrupuloso e fora da realidade.

Competências de Liderança:

Suas decisões são baseadas em Raciocínio Criativo, que possibilita tornar reais idéias criativas; Raciocínio Holístico, que considera a situação como um todo; e Comunicação, que possibilita o engajamento com outros em diálogo genuíno na busca mútua pela verdade.

Seu poder advém principalmente de suas redes de relacionamento, contatos pessoais com idéias, informações e recursos que podem ser compartilhados.

Apresenta desenvolvido o Autoconhecimento, ou uma boa compreensão de seus pontos fracos e fortes e a busca constante por indicativos que fomentem uma proposta de crescimento; o Conhecimento da organização, ou compreensão da cultura da organização e de como ser eficiente e eficaz naquele contexto. Pode vir a desenvolver o Conhecimento do negócio, ou suficiente compreensão do ambiente externo que permita identificar as necessidades dos clientes e o que consideram como valor; e o Conhecimento do mundo, ou compreensão da comunidade mundial e das relações entre as pequenas e grandes comunidades.

No relacionamento com sua equipe, realiza com mais propriedade as ações de orientar, ajudando outras pessoas no desenvolvimento de conhecimento e habilidades necessários à realização do almejado; de delegar, capacitando outros a se moverem na direção do almejado; e de construir equipes, desenvolvendo um grupo de pessoas no sentido de se comprometerem para a realização do almejado.

E, finalmente, apresenta Autenticidade, pois é verdadeiro e mantém congruência entre seu eu interior e seu eu exterior; Responsabilidade, pois responde por suas

decisões e ações; Coragem, pois afirma seu modo de ser a despeito de obstáculos; e Integridade, pois se guia por princípios morais e é reconhecido como uma pessoa íntegra.

4.5.1.3 O CONQUISTADOR

A principal característica do Conquistador é comprometer-se com seus resultados. Voltado também para o processo, busca sempre novos desafios, mas cuida de tudo o que conquista, de forma que vai acumulando feitos.

Crenças subjacentes:

O importante é buscar o que identifica como o mundo tendo de melhor e trazê-lo para si, onde pode exercer o controle do que conseguiu e sentir-se seguro.

Principal propulsor do comportamento:

Situações de competição que resultem em desenvolvimento próprio.

Direção da ação:

Conquistar para acumular e exercer controle sobre o que conseguiu.

Principais aspectos comportamentais:

Procura conseguir resultados contínuos, a fim de atingir os seus objetivos e os objetivos da organização. Preocupa-se com a busca da continuidade de ações e de

processos, assim como com o cumprimento de tarefas e atividades dentro dos padrões e procedimentos de qualidade

Prefere mudanças e desafios constantes, ocasiões em que pode demonstrar sua capacidade para agir organizada e sistemicamente e obter aquilo que é esperado.

É um profissional de ação, onde naturalmente se coloca como o detentor de todo o saber, dos sentimentos nobres, dos melhores bens etc, entretanto, se reconhecer algo melhor em outra pessoa, envia esforços para incorporá-lo.

À medida que se desenvolve, se torna mais autoconfiante e controlado nas dificuldades; executa suas funções de forma persistente, mas com maior cautela; age de maneira metódica e pró-ativa; e suas ações se revestem de caráter prático. Quando segue nesse sentido, passa a ser reconhecido como um profissional leal e cativante.

Deve evitar tornar-se um gestor desconfiado e teimoso, que execute suas funções de forma negligente e possessiva, e que seja considerado como explorador e arrogante.

Principais Competências de Liderança:

Suas decisões são baseadas em habilidade conceitual, para lidar com generalização e abstração de alta ordem; e em raciocínio lógico, que possibilita aplicar uma abordagem sistêmica na solução de problemas.

Sua principal fonte de poder são seus assessores, uma equipe de pessoas com presteza, dispostas e capazes; mas também faz uso do conhecimento que possui para a realização de seu trabalho, que engloba a compreensão dos requisitos para a tarefa e como sua função contribui para os objetivos organizacionais.

Apresenta mais desenvolvido o Conhecimento do trabalho, ou compreensão dos requisitos para a tarefa e como sua função contribui para os objetivos organizacionais; mas possui também Autoconhecimento, ou uma boa compreensão de seus pontos fracos e fortes e a busca constante por indicativos que fomentem uma proposta de crescimento; Conhecimento da organização, ou compreensão da cultura da organização e de como ser eficiente e eficaz naquele contexto; Conhecimento do negócio, ou suficiente compreensão do ambiente externo que permita identificar as necessidades dos clientes e o que consideram como valor; e Conhecimento do mundo, ou compreensão da comunidade mundial e das relações entre as pequenas e grandes comunidades.

No relacionamento com sua equipe, realiza com mais propriedade as ações de avaliar, compreendendo os valores da organização e traduzindo-os para a prática; de prever, mantendo um quadro mental claro do que almeja a organização ou a unidade organizacional; e de promover qualidade, construindo uma reputação que sempre encontre e exceda as expectativas dos consumidores.

E, finalmente, sabe quem é ou quem não é, pois tem um senso de inteireza e de integração; possui independência, pois toma suas próprias decisões; apresenta Autenticidade, pois é verdadeiro e mantém congruência entre seu eu interior e seu eu exterior; mostra Responsabilidade, pois responde por suas decisões e ações; age

com Coragem, pois afirma seu modo de ser a despeito de obstáculos; e demonstra Integridade, pois se guia por princípios morais e é reconhecido como uma pessoa íntegra.

4.5.1.4 O MANTENEDOR

A principal característica do Mantenedor é a capacidade de assegurar a continuidade das ações. Voltado para o processo, costuma ter consideração para com as pessoas ao manter a organização dentro dos padrões e procedimentos de qualidade.

Crenças subjacentes:

Sente que, se for merecedor, receberá o melhor (bens, sentimentos ou pensamentos) das pessoas, e nesse caso terá então o que busca, segurança, pois será possível acumular e controlar.

Principal propulsor do comportamento:

Relacionamentos onde possa exercer controle e receber continuamente; quer sejam bens, sentimentos ou pensamentos.

Direção da ação:

Manter a continuidade com segurança.

Principais aspectos comportamentais:

Busca compreender as opiniões e crenças das pessoas que atuam na organização, tentando colaborar com os outros no sentido de ajudá-los a encontrar soluções para os problemas, a fim de assegurar continuidade de ações e de processos, assim como o cumprimento de tarefas e atividades dentro dos padrões e procedimentos de qualidade.

Identifica os talentos das outras pessoas de forma organizada e sistêmica. Interessa-se pelo desenvolvimento de suas habilidades e competências, bem como das dos outros, apenas na ausência de situações complexas, ocasião em que intensifica sua preocupação em manter o que já se tem.

À medida que se desenvolve, se torna mais devotado e controlado nas dificuldades; executa suas funções de forma persistente, mas com maior cautela; age de maneira metódica e responsiva; e suas ações se revestem de caráter prático. Quando segue nesse sentido, passa a ser reconhecido como um profissional idealista e leal.

Deve evitar tornar-se um gestor servil e desconfiado; que execute suas funções de forma negligente e mesquinha; e que seja considerado inescrupuloso e possessivo.

Competências de Liderança:

Suas decisões são baseadas em habilidade conceitual, para lidar com generalização e abstração de alta ordem; e em raciocínio lógico, que possibilita aplicar uma abordagem sistêmica na solução de problemas.

Porém, em situações menos complexas, suas decisões podem advir de raciocínio criativo, que possibilita tornar real idéias criativas; de raciocínio holístico, que considera a situação como um todo; e da comunicação, que possibilita o engajamento com outros em diálogo genuíno na busca mútua pela verdade.

Sua principal fonte de poder é o conhecimento que possui para a realização do seu trabalho. Também possui redes de relacionamento, contatos pessoais com idéias, informações e recursos que podem ser compartilhados.

Apresenta autoconhecimento, ou uma boa compreensão de seus pontos fracos e fortes e a busca constante por indicativos que fomentem uma proposta de crescimento; e também conhecimento da organização, ou compreensão da cultura da organização e de como ser eficiente e eficaz naquele contexto; mas seu principal trunfo é o conhecimento que tem sobre o seu trabalho, ou compreensão dos requisitos para a tarefa e como sua função contribui para os objetivos organizacionais.

No relacionamento com sua equipe, realiza com mais propriedade as funções de avaliar, pois compreende os valores da organização e os traduz para a prática; de prever, pois mantém um quadro mental claro do que almeja a organização ou a unidade organizacional; e de promover qualidade, pois busca construir uma reputação que sempre encontre e exceda as expectativas dos consumidores.

Em situações menos complexas pode orientar, ajudando outras pessoas no desenvolvimento de conhecimento e habilidades necessários à realização do almejado; delegar, capacitando outros a se moverem na direção do almejado; e

construir equipes, desenvolvendo um grupo de pessoas no sentido de se comprometerem para a realização do almejado.

Se conseguir integrar todas as funções em uma estratégia unificada, torna-se-á um líder notável.

E, finalmente, sabe quem é ou quem não é, pois tem um senso de inteireza e de integração; e em situações complexas toma suas próprias decisões.

4.5.1.5 O COMPETIDOR

A principal característica do Competidor é o seu comportamento natural de se comparar com os outros. Voltado para o resultado, também acompanha cuidadosamente todo o processo para a obtenção do pretendido.

Crenças subjacentes:

O importante é buscar o que o mundo tem de melhor.

Principal propulsor do comportamento:

Desafios que envolvam competir.

Direção da ação:

Competir para vencer.

Principais aspectos comportamentais:

Busca a consecução de objetivos, os seus e os da organização, e se para atingi-los for preciso, colabora com os outros no sentido de ajudá-los a encontrar soluções para os problemas.

Prefere mudanças e desafios constantes, demonstrando grande capacidade para agir e obter aquilo que dele é esperado. Em situações complexas identifica os talentos das outras pessoas e se interessa pelo desenvolvimento tanto de suas habilidades e competências como das dos outros.

À medida que se desenvolve, se torna mais autoconfiante e assertivo; executa suas funções de forma produtiva; age de maneira pró-ativa; e suas ações são impulsivas. Quando segue nesse sentido, passa a ser reconhecido como um profissional brioso e cativante.

Deve evitar tornar-se um gestor egocêntrico e arrogante, que execute suas funções de forma imprudente e presunçosa, e que seja considerado ofensivo e explorador.

Competências de Liderança:

Suas decisões são baseadas em habilidade conceitual, para lidar com generalização e abstração de alta ordem; e em raciocínio lógico, que possibilita aplicar uma abordagem sistêmica na solução de problemas. Em situações complexas também apresenta raciocínio criativo, que possibilita tornar real idéias criativas; raciocínio holístico, que considera a situação como um todo; e comunicação, que possibilita o engajamento com outros em diálogo genuíno na busca mútua pela verdade.

Sua principal fonte de poder são seus assessores, uma equipe de pessoas com presteza, dispostas e capazes. Quando precisa faz uso de redes de relacionamento, expressas como contatos pessoais com idéias, informações e recursos que podem ser compartilhados.

Apresenta mais desenvolvido o autoconhecimento, ou uma boa compreensão de seus pontos fracos e fortes e a busca constante por indicativos que fomentem uma proposta de crescimento; e o conhecimento da organização, ou compreensão da cultura da organização e de como ser eficiente e eficaz naquele contexto; embora possua também o conhecimento do trabalho, ou compreensão dos requisitos para a tarefa e como sua função contribui para os objetivos organizacionais; o conhecimento do negócio, ou suficiente compreensão do ambiente externo que permita identificar as necessidades dos clientes e o que consideram como valor; e conhecimento do mundo, ou compreensão da comunidade mundial e das relações entre as pequenas e grandes comunidades.

No relacionamento com sua equipe, realiza com mais propriedade as ações de avaliar, compreendendo os valores da organização e traduzindo-os para a prática; de prever, mantendo um quadro mental claro do que almeja a organização ou a unidade organizacional; e de promover qualidade, construindo uma reputação que sempre encontre e exceda as expectativas dos consumidores.

Quando a situação exige, orienta, ajudando outras pessoas no desenvolvimento de conhecimento e habilidades necessários à realização do almejado; e delega, capacitando outros a se moverem na direção do almejado.

E, finalmente, sabe quem é ou quem não é, pois tem um senso de inteireza e de integração; e possui independência, pois toma suas próprias decisões.

4.5.1.6 O NEGOCIADOR

A principal característica do Negociador é sua flexibilidade no modo de agir, o que o leva a considerar apazível a convivência em ambientes onde a necessidade de compatibilizar interesses é constante. Voltado a processos, compromete-se também com os resultados que alcança.

Crenças subjacentes:

O importante é permutar e, depois, acumular e controlar o que foi trocado. A troca tem que valer a pena, deve representar o acúmulo de bens, sentimentos ou pensamentos, a fim de gerar segurança.

Principal propulsor do comportamento:

Negociação para aquisição de novos valores ou para manutenção dos existentes.

Direção da ação:

Convencer o outro de sua idéia e adquirir algo em troca.

Principais aspectos comportamentais:

Busca compreensão e equilíbrio entre pontos de vista conflitantes na situação de trabalho a fim de assegurar a continuidade de ações e de processos, assim como o

cumprimento de tarefas e atividades dentro dos padrões e procedimentos de qualidade.

Identifica necessidades de outras pessoas, “vende” idéias e participa de atividades em grupo, guiado pela lógica e pela racionalidade.

À medida que se desenvolve, se torna mais sociável e controlado nas dificuldades; executa suas funções de forma persistente, mas com jovialidade; age de maneira maleável, porém ordeira; e suas ações são dadas a experimentar. Quando segue nesse sentido, passa a ser reconhecido como um profissional avançado, mas precavido.

Deve evitar tornar-se um gestor oportunista e desconfiado; que execute suas funções de forma incoseqüente e mesquinha; e que seja considerado inescrupuloso e possessivo.

Competências de Liderança:

Suas decisões são baseadas principalmente em raciocínio criativo, que possibilita tornar real idéias criativas; em raciocínio holístico, que considera a situação como um todo; e em comunicação, que possibilita o engajamento com outros em diálogo genuíno na busca mútua pela verdade. Mas também faz uso de habilidade conceitual, para lidar com generalização e abstração de alta ordem; e de raciocínio lógico, que possibilita aplicar uma abordagem sistêmica na solução de problemas.

Sua principal fonte de poder advém de suas redes de relacionamento, expressas como contatos pessoais com idéias, informações e recursos que podem ser compartilhados. Também faz uso de seu conhecimento sobre o trabalho que realiza.

Apresenta mais desenvolvido o conhecimento da organização, ou compreensão da cultura da organização e de como ser eficiente e eficaz naquele contexto; o conhecimento do negócio, ou suficiente compreensão do ambiente externo que permita identificar as necessidades dos clientes e o que consideram como valor; o conhecimento do mundo, ou compreensão da comunidade mundial e das relações entre as pequenas e grandes comunidades; e o conhecimento do trabalho, ou compreensão dos requisitos para a tarefa e como sua função contribui para os objetivos organizacionais.

No relacionamento com sua equipe, realiza com maior propriedade as funções de delegar, capacitando outros a se moverem na direção do almejado; e de construir equipes, desenvolvendo um grupo de pessoas no sentido de se comprometerem para a realização do almejado. Também exerce as funções de avaliar, pois compreende os valores da organização e os traduz para a prática; de prever, pois mantém um quadro mental claro do que almeja a organização ou a unidade organizacional; e de promover qualidade, pois busca construir uma reputação que sempre encontre e exceda as expectativas dos consumidores.

E, finalmente, sabe quem é ou quem não é, pois tem um senso de inteireza e de integração; possui independência, pois toma suas próprias decisões; apresenta autenticidade, pois é verdadeiro e mantém congruência entre seu eu interior e seu eu exterior; mostra responsabilidade, pois responde por suas decisões e ações; age

com coragem, pois afirma seu modo de ser a despeito de obstáculos; e demonstra integridade, pois se guia por princípios morais e é reconhecido como uma pessoa íntegra.

4.5.1.7 O REALIZADOR

A principal característica do Realizador é sua capacidade de fazer acontecer sem necessariamente se apegar ao realizado. Voltado para resultados, apresenta muita flexibilidade para conseguir o pretendido.

Crenças subjacentes:

O importante é obter o que há de melhor no mundo, mesmo que isso envolva mutabilidade de atitudes.

Principal propulsor do comportamento:

Situações onde possa fazer acontecer.

Direção da ação:

Tornar real o que foi planejado.

Principais aspectos comportamentais:

Focado na consecução de resultados e objetivos, seus e da organização, busca compreensão e equilíbrio entre pontos de vista conflitantes na situação de trabalho.

Prefere mudanças e desafios constantes, ocasião propícia para agir e obter aquilo que dele é esperado.

Quando a situação se torna mais complexa, intensifica sua participação em atividades em grupos, onde identifica as necessidades das outras pessoas e estabelece uma relação de convencimento de suas idéias.

À medida que se desenvolve, se torna mais autoconfiante e sociável; executa suas funções de forma determinada, mas com jovialidade; age de maneira maleável e pró-ativa; e suas ações são dadas a experimentar. Quando segue nesse sentido, passa a ser reconhecido como um profissional produtivo e liberal.

Deve evitar tornar-se um gestor egocêntrico e oportunista, que execute suas funções de forma incoseqüente e perdulária, e que seja considerado inescrupuloso e explorador.

Competências de Liderança:

Suas decisões são fortemente sustentadas. Para tomá-las utiliza-se de habilidade conceitual, quando lida com generalização e abstração de alta ordem; de raciocínio lógico, que possibilita aplicar uma abordagem sistêmica na solução de problemas; de raciocínio criativo, que possibilita tornar real idéias criativas; de raciocínio holístico, que considera a situação como um todo; e de comunicação, que possibilita o engajamento com outros em diálogo genuíno na busca mútua pela verdade.

Suas fontes de poder são seus assessores, uma equipe de pessoas com presteza, dispostas e capazes, e suas redes de relacionamento, expressas como contatos pessoais com idéias, informações e recursos que podem ser compartilhados.

Apresenta conhecimento amplo e diversificado. Possui autoconhecimento, ou uma boa compreensão de seus pontos fracos e fortes e a busca constante por indicadores que fomentem uma proposta de crescimento; e conhecimento do trabalho, ou compreensão dos requisitos para a tarefa e como sua função contribui para os objetivos organizacionais; mas o que sobressai são seus conhecimentos sobre a organização, ou compreensão da cultura da organização e de como ser eficiente e eficaz naquele contexto; sobre o negócio, ou suficiente compreensão do ambiente externo que permita identificar as necessidades dos clientes e o que consideram como valor; e sobre o mundo, ou compreensão da comunidade mundial e das relações entre as pequenas e grandes comunidades.

No relacionamento com sua equipe, realiza com maior propriedade as funções de avaliar, pois compreende os valores da organização e os traduz para a prática; de prever, pois mantém um quadro mental claro do que almeja a organização ou a unidade organizacional; e de promover qualidade, pois constrói uma reputação que encontra e excede as expectativas dos consumidores. Também delega, capacitando outros a se moverem na direção do almejado, e constrói equipes, desenvolvendo um grupo de pessoas no sentido de se comprometerem para a realização do almejado.

E, finalmente, sabe quem é ou quem não é, pois tem um senso de inteireza e de integração; possui independência, pois toma suas próprias decisões.

5 CONCLUSÃO

Ao construir perfis comportamentais que representam o modo de agir dos gestores na busca de resultados, este estudo pretende fornecer subsídios para uma melhor compreensão da psicodinâmica da vida organizacional, não só para os gestores, mas também para a organização e seus demais integrantes. Também intenciona, ao traçar o perfil de gestores brasileiros, colaborar com uma visão nacional para o corpo do saber do comportamento organizacional. E, ainda, espera contribuir com a psicologia diferencial, ao buscar formas mais adequadas de melhor interpretar os resultados obtidos.

Entretanto, os perfis comportamentais, enquanto classificação de comportamentos, são propostos apenas no sentido de se compreender melhor os fatos. Não podem, por si mesmos, reduzir o homem a concepções previamente definidas, pois “Duas pessoas que alcançam o mesmo escore total poderão apresentar ‘perfis’ de capacidade muito diferentes quando se analisa seu desempenho em linhas específicas.” (ANASTASI, 1974, p. 364).

Isso ocorre porque “A psique individual não se explica por nenhuma classificação. Contudo, a compreensão dos tipos psicológicos abre um caminho para melhor entendimento da psicologia humana em geral” (JUNG, 1991, p. 475), e uma melhor compreensão do comportamento humano, especialmente no trabalho, ampara mais substancialmente ações de gestão que, por sua vez, impactam diretamente os resultados da organização.

Nessa perspectiva é que foram construídos os Estilos de Mobilização dos gestores brasileiros, Especialista, Colaborador, Conquistador, Mantenedor, Competidor, Negociador e Realizador, bem como foram testadas as hipóteses desta pesquisa.

Os resultados alcançados indicam a existência de um perfil nacional, composto por sete perfis específicos, fundamentados nos trabalhos de Fromm, Coda e Hitt, e resultantes de dados que se agrupam em padrões distintos de comportamento. Mostram também que os procedimentos propostos para a classificação dos respondentes futuros apresentam um índice de acerto que oscila entre 96,7% e 96,8%.

Quanto à primeira hipótese deste estudo — Os gestores brasileiros apresentam padrões de comportamento em ambiente organizacional —, pode-se afirmar que é verdadeira, posto que os dados se agrupam formando padrões distintos. Esse fato pode ser verificado nas três formas apresentadas para se classificar os respondentes. Nas classificações teóricas, por ordenamento e por característica dominante, embora existam padrões sem respondentes, nenhum caso pertence a mais de um padrão. Nos padrões empíricos, por meio de estatísticas e gráficos, é possível verificar com maior facilidade a independência dos grupos.

A segunda hipótese — Os dados podem ser tratados na vertente da Psicologia Diferencial que, a fim de melhor interpretar os resultados obtidos, se orienta para a investigação de medidas e técnicas de avaliação mais exatas — é corroborada pela evolução da qualidade dos resultados das classificações utilizadas, que culmina no uso apenas dos padrões empíricos na elaboração dos perfis comportamentais, posto que os mesmos se mostraram mais apropriados para tal.

A terceira e última hipótese levantada — Os perfis comportamentais (padrões descritos) são nacionais, isto é, representativos da população de gestores brasileiros como um todo — não é totalmente aceita como as anteriores. Embora os sete perfis tendam a repetir a caracterização da amostra total, três deles apresentam peculiaridades. O perfil do Competidor tem uma participação maior de profissionais que atuam em São Paulo. O perfil do Mantenedor não foi apresentado por profissionais das áreas da saúde e da comunicação. E o perfil do Negociador não pôde ser encontrado entre os profissionais dos ramos de entretenimento e petrolífero.

Concluindo, trabalhos futuros poderão continuar as ações da linha de pesquisa onde este estudo se insere, pois os Estilos de Mobilização dos gestores brasileiros são apenas um passo na busca por eficácia organizacional e por maior conhecimento sobre os métodos, técnicas e procedimentos para a mensuração de comportamento, que considera que “Não há apenas múltiplas motivações para o comportamento comum, mas também muitas determinantes além dos motivos” (MASLOW, 2003, p. 271).

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ADIZES, I. *Como resolver as crises de antigerência: diagnóstico e tratamento de problemas gerenciais*. São Paulo: Pioneira, 1987.

ALLPORT, G. W. *Pattern and growth in personality*. New York: Holt, Rinehart and Winston, 1961.

ANASTASI, A. *Psicologia diferencial*. São Paulo: EPU, 1974.

ARCHER, E. R. O mito da motivação. In: BERGAMINI, C. W.; CODA, R. (Org.). *Psicodinâmica da vida organizacional*. São Paulo: Atlas, 1997. p. 23-46.

ATKINS, S.; KATCHER, A. Getting your team in tune. *Nation's Business*, Washington, v. 63, n. 3, p. 91, Mar. 1975.

AZEVEDO, C. S. Liderança e processos intersubjetivos em organizações públicas de saúde. *Ciência e Saúde Coletiva*, [S.l.], v. 7, n. 2, p. 349-361, 2002.

AWE, S. C. Leadership. *Library Journal*. New York, v. 128, n. 5, p. 65, Mar. 15th 2003.

BARONE, L. M. C.; BARONE, K., C. Contribuições da psicanálise para a avaliação psicopedagógica do adolescente. In: OLIVEIRA, V. B.; BOSSA, N. A. (Org.). *Avaliação psicopedagógica do adolescente*. Petrópolis, RJ: Vozes, 2002. p. 193-207.

BENNIS, W. G. *A invenção de uma vida: reflexões sobre liderança e mudanças*. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

_____. *On becoming a leader*. Reading, MA: Addison-Wesley, 1989 apud KONCZAK, L. J. The model leader: a fully functioning person. *Personnel Psychology*, Durham, v. 47, n. 3, p. 708-711, autumn 1994.

_____. *Why leaders can't lead: the unconscious conspiracy continues*. San Francisco: Jossey-Bass, 1991.

BENNIS, W. G.; NANUS, B. *Leaders: the strategies for taking charge*. New York: Harper & Row, 1985 apud KONCZAK, L. J. The model leader: a fully functioning person. *Personnel Psychology*, Durham, v. 47, n. 3, p. 708-711, autumn 1994.

_____. *Líderes: estratégias para assumir a verdadeira liderança*. São Paulo: Harbra, 1988.

BENNIS, W. G.; THOMAS, R. J. *Geeks and geezers*. Boston: Harvard Business School Press, 2002 apud AWE, S. C. Leadership. *Library Journal*. New York, v. 128, n. 5, p. 65, Mar. 15th 2003, e apud PERTTULA, K. H. A lifetime of generous company: an interview with Warren Bennis, *Journal of Management Inquiry*, Thousand Oaks; v. 9, n. 4; p. 353-360, Dec. 2000.

BERGAMINI, C. W. *Correlação entre estilos comportamentais e variáveis organizacionais*. 1979. 172 f. Dissertação (Mestrado em administração) - Faculdade de Economia Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 1979.

_____. *Determinantes do estilo de comportamento motivacional: planejamento e validação de um instrumento de diagnóstico; bases teóricas de contingência motivacional*. 1988. 2 v. Tese (Livre-docência) - Faculdade de Economia Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 1988.

_____. *Liderança: administração do sentido*. São Paulo: Atlas, 1994.

_____. *Motivação*. São Paulo: Atlas, 1991.

_____. *Motivação nas organizações*. São Paulo: Atlas, 1997a.

_____. Motivação: mitos, crenças e mal entendidos. In: BERGAMINI, C. W.; CODA, R. (Org.). *Psicodinâmica da vida organizacional*. São Paulo: Atlas, 1997b. p. 69-93.

_____. O desafio da liderança. In: BERGAMINI, C. W.; CODA, R. (Org.). *Psicodinâmica da vida organizacional*. São Paulo: Atlas, 1997c. p. 319-342.

_____; CODA, R. Apresentação da segunda edição. In: _____ (Org.). *Psicodinâmica da vida organizacional*. São Paulo: Atlas, 1997. p. 7-19.

BERRY, M. J. A.; LINOFF, G. S. *Mastering data mining: the art and science of customer relationship management*. New York: Wiley Computer, 2000.

BERTERO, C. O. Cultura organizacional e instrumentalização do poder. In: FLEURY, M. T. L.; FISCHER, R. M. (Coord.). *Cultura e poder nas organizações*. São Paulo: Atlas, 1996. p. 29-44.

BINET, A.; HENRI, V. La psychologie individuelle. *L'Année psychologique*, Paris, n. 2, p. 411-463, 1985 apud ANASTASI, A. *Psicologia diferencial*. São Paulo: EPU, 1974.

BOCK, A. M. B.; FURTADO, O.; TEIXEIRA, M. L. T. *Psicologias, uma introdução ao estudo de psicologia*. São Paulo: Saraiva, 1989.

CAMPBELL, J. P.; PRITCHARD, R. D. *Motivational theory in industrial and organizational psychology*. Chicago: Rand McNally, 1976 apud OLIVEIRA, M. O. F. *Motivação de professores universitários: uma busca pela compreensão*. 2000. 300 f. Tese (Doutorado em Administração) - Faculdade de Economia Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2000.

CASADO, T. A motivação e o trabalho. In: FLEURY, M. T. L. (Org.). *As pessoas na organização*. São Paulo: Gente, 2002a. p. 247-258.

_____. O indivíduo e o grupo: a chave do desenvolvimento. In: FLEURY, M. T. L. (Org.). *As pessoas na organização*. São Paulo: Gente, 2002b. p. 236-246.

_____. *Tipos psicológicos e estilos de comportamento motivacional: o diálogo entre Jung e Fromm*. 1993. 135 f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Faculdade de Economia Administração e contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 1993.

_____. *Tipos psicológicos: uma proposta de instrumento para diagnóstico do potencial humano nas organizações*. 1998. 117 f. Tese (Doutorado em Administração) - Faculdade de Economia Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 1998.

CHILD, J. Culture, contingency and capitalism, the cross-national study of organizations. In: CUMMINGS, L. L.; STAW, B. M. (Org.). *Research in organizational behavior*. Greenwich, CT: JAI, 1981. p. 303-356.

CODA, R. *Diagnóstico M.A.R.E.[®] de orientações motivacionais*. [São Paulo: s.n.], [2003]. Não paginado.

CODA, R. Understanding intrinsic motivation: a survey among brazilian professionals. In: ANNUAL RESEARCH CONFERENCE, 2000, North Carolina, *Proceedings...*, Bowling Green: Academy of Human Resource Development, 2000. p. 1-22. Versão brasileira do autor.

_____. Pesquisa de clima organizacional e gestão estratégica de recursos humanos. In: BERGAMINI, C. W.; CODA, R. (Org.). *Psicodinâmica da vida organizacional*. São Paulo: Atlas, 1997. p. 94-107.

COLOM, R. *Psicología de las diferencias individuales*. Madrid: Pirámide, 1998.

DAVIS, K.; NEWSTROM, J. W. *Comportamento humano no trabalho*. São Paulo: Pioneira, 1992.

DECENZO, D. A.; ROBBINS, S. P. *Administração de recursos humanos*. Rio de Janeiro: LTC, 2001.

DEMAILLY, L. La qualification ou la compétence proedditionnelle des enseignants. *Sociologie du travail*, [Nantes], n. 1, 1987. p. 59-69 apud DUBAR, C. A sociologia do trabalho frente à qualificação e à competência. *Educação & Sociedade*, Campinas, v. 19, n. 64, p. 87-103, set. 1998.

DOWLING, P. J.; SCHULER, R. S.; WELCH, D. E. *International dimensions of human resource management*. Belmont, CA: Wadsworth, 1994.

DUBAR, C. A sociologia do trabalho frente à qualificação e à competência. *Educação & Sociedade*, Campinas, v. 19, n. 64, p. 87-103, set. 1998.

DUBRIN, A. J. *Fundamentos do comportamento organizacional*. São Paulo: Thomson, 2003.

DUTRA, J. S. *Gestão de pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas*. São Paulo: Atlas, 2002.

FISCHER, S. G.; MACROSSON, W. D K.; SEMPLE, J. H. Control and belbin's team roles. *Personnel Review*, Farnborough, v. 30, n. 5, p. 578-588, 2001.

FLEURY, M. T. L. A gestão de competência e a estratégia organizacional. In: _____ (Org.). *As pessoas na organização*. São Paulo: Gente, 2002. p. 51-61.

FLEURY, M. T. L.; FLEURY, A. Desenvolver Competências e gerir conhecimentos em diferentes arranjos empresariais: o caso da indústria brasileira de plástico. In: FLEURY, M. T. L.; OLIVEIRA JR, M. M. (Org.). *Gestão estratégica do conhecimento: integrando aprendizagem, conhecimento e competências*. São Paulo: Atlas, 2001. p. 189-211.

FROMM, E. *Análise do homem*. Rio de Janeiro: Zahar, 1983.

FROMM, E. *Man for himself: an inquiry into the psychology of ethics*. New York: Henry Holt, 1990.

FREUD, S. *Resumo das obras completas de Sigmund Freud*. Rio de Janeiro: Atheneu, 1984.

GONZALEZ-RUIZ, E. I. *Diferenças humanas*. [S.l.: s.n.], 1972.

GREENBERG, H. M.; RECCHIA, J. G.; SANTOS, A. C. A. *Perfil do líder brasileiro*. Disponível em: <http://www.carreiraemercado.com.br/portal_serviço_caliper_perfil.html>. Acesso em: 03 dez. 2003.

HAIR JR, J. F. et al. *Multivariate data analysis*. New Jersey: Prentice Hall, 1998.

HALL, C. S.; LINDZEY, G. *Teorias da personalidade*. São Paulo: EPU, 1973.

HAMPTON, D. R. *Administração contemporânea: teoria, prática e casos*. São Paulo: McGraw-Hill, 1992.

HAYS, W. L. *Quantificação em psicologia*. São Paulo: Herder, 1970.

HENNEMAN, R. H. *O que é psicologia*. Rio de Janeiro: José Olympio, 1976.

HERZBERG, F. Uma vez mais: como motivar os funcionários? *Harvard Business Review*. [São Paulo], v. 81, n. 1, p. 59-68, jan. 2003.

HITT, W. D. The model leader: a fully functioning person. *Leadership & Organization Development Journal*. Bradford, v. 14, n. 7, p. 4-11, 1993.

INGALLS, J. D. *Human energy*. Austin, TX: Learning Concepts, 1979 apud MORGAN, G. *Imagens da organização*. São Paulo: Atlas, 1996.

JACQUES, E. *Levels of abstraction in human action*. Londres: Heinemann Educational Books, 1978 apud DUTRA, J. S. *Gestão de pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas*. São Paulo: Atlas, 2002.

JASPERS, K. *Way to Wisdom*. New Haven, CT: Yale University, 1954 apud HITT, W. D. The model leader: a fully functioning person. *Leadership & Organization Development Journal*. Bradford, v. 14, n. 7, p. 4-11, 1993.

JOHNSON, R. A.; WICHERN, D. W. *Applied multivariate statistical analysis*. New Jersey: Prentice Hall, 1999.

JUNG, C. G. *Fundamentos de psicologia analítica*. Petrópolis: Vozes, 1985.

_____. *Psychological types*. London : Routledge & Kegan Paul, 1977.

_____. *Tipos psicológicos*. Petrópolis: Vozes, 1991.

JUSTO, H. *Somos diferentes*. Porto Alegre: Santo Antonio, 1979.

KATCHER, A. *Importância de ser você mesmo: o enfoque LIFO para uma organização produtiva*. São Paulo: Atlas, 1985.

KELINGER, F. N. *Metodologia da pesquisa em ciências sociais*. São Paulo: EPU, 1980.

KELLER, F. S. *A definição da psicologia*. São Paulo: EPU, 1974.

KLEMP JR., G. O. Competências de liderança. *HSM Management*, São Paulo, v. 3, n. 17, p. 132-140, nov.-dez. 1999.

KNELLER, G. F. *A ciência como atividade humana*. Rio de Janeiro: Zahar; São Paulo: EDUSP, 1980.

KONCZAK, L. J. The model leader: a fully functioning person. *Personnel Psychology*, Durham, v. 47, n. 3, p. 708-711, autumn 1994.

KOTTER, J. *A force for change: how leadership differs from management*. New York: Free, 1990 apud KONCZAK, L. J. The model leader: a fully functioning person. *Personnel Psychology*, Durham, v. 47, n. 3, p. 708-711, autumn 1994.

KOTTER, J. P. *O fator liderança*. São Paulo: Makron Books, 1992.

KOUZES, J. M.; POSNER, B. Z. *Leadership challenge*. San Francisco: Jossey-Bass, 1990.

_____. *The leadership challenge*. San Francisco: Jossey-Bass, 1987 apud KONCZAK, L. J. The model leader: a fully functioning person. *Personnel Psychology*, Durham, v. 47, n. 3, p. 708-711, autumn 1994.

LAWLER III, E. E. Motivação nas organizações de trabalho. In: BERGAMINI, C. W.; CODA, R. (Org.). *Psicodinâmica da vida organizacional*. São Paulo: Atlas, 1997. p. 130-159.

LE BORTEF, G. *De la compétence: éssai sur un attacteur étrange*. Paris: Les Éditions D'Organizations, 1994 apud DUTRA, J. S. *Gestão de pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas*. São Paulo: Atlas, 2002.

LE BORTEF, G. *De la compétence: éssai sur un attacteur étrange*. Paris: Les Éditions D'Organizations, 1995 apud FLEURY, M. T. L. A gestão de competência e a estratégia organizacional. In: _____ (Org.). *As pessoas na organização*. São Paulo: Gente, 2002. p. 51-61.

LÈVY-LEBOYER, C. *A crise das motivações*. São Paulo: Atlas, 1994.

LICHT, R. H. *Variáveis psicológicas na composição do corpo de executivos em uma organização brasileira: o caso Metal Leve S.A. Indústria e Comércio*. 1994. 325 f. Tese (Doutorado em Psicologia) - Instituto de Psicologia, Universidade de São Paulo, São Paulo, 1994.

LIDDELL, W. W.; SLOCUM JR, J. W. The effects of individual-role compatibility upon group performance: an extension of schutz's fire theory. *Academy of Management Journal*. Briarcliff Manor, v. 19, n. 3; p. 413-426, Sept. 1976.

LIFO story. Los Angeles, CA: BCon LIFO® International, apresenta informações sobre o Life Orientations. Disponível em: <<http://www.bcon-lifo.com/lifo/story.html>>. Acesso em: 19 jan. 2004.

LIMONGI-FRANÇA, A. C.; ARELLANO, E. B. Liderança, poder e comportamento organizacional. In: FLEURY, M. T. L. (Org.). *As pessoas na organização*. São Paulo: Gente, 2002. p. 259-269.

LIPSCHUTZ, S. *Matemática finita*. São Paulo: McGraw-Hill, 1972.

MANFREDI, S. M. Trabalho, qualificação e competência profissional: das dimensões conceituais e políticas. *Educação & Sociedade*, Campinas, v. 19, n. 64, p. 13-49, set. 1998.

MARKET, W. Trabalho e comunicação: reflexões sobre um conceito dialético de competência. *Educação & Sociedade*, Campinas, v. 23, n. 79, p. 189-211, ago. 2002.

MARSHALL, P. Why are some people more successful than others? In: BOUTER, N.; DALZIEL, M.; HILL, J. *People and competencies: the route to competitive advantage*. London: Kogan Page, 1992. p. 49-60.

MARTINS, G. A. *Manual para elaboração de monografias e dissertações*. São Paulo: Atlas, 1994.

MASLOW, A. H. *Diário de negócios de Maslow*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003.

MASON, R. O.; MITROFF, I. *Challenging strategic planning assumptions*. New York: John Wiley, 1981 apud MORGAN, G. *Imagens da organização*. São Paulo: Atlas, 1996.

MCCLELLAND, D. C. *Power: the inner experience*. New York: Irvington Publishers, 1975 apud KONCZAK, L. J. The model leader: a fully functioning person. *Personnel Psychology*, Durham, v. 47, n. 3, p. 708-711, autumn 1994.

_____. Testing for competence rather than for intelligence. *American Psychologist*, [S.I.], n. 28, p. 1-14, 1973 apud FLEURY, M. T. L. A gestão de competência e a estratégia organizacional. In: _____ (Org.). *As pessoas na organização*. São Paulo: Gente, 2002. p. 51-61, e apud MARSHALL, P. Why are some people more successful than others? In: BOUTER, N.; DALZIEL, M.; HILL, J. *People and competencies: the route to competitive advantage*. London: Kogan Page, 1992. p. 49-60.

_____; BURNHAM, D. H. O poder é o grande motivador. *Harvard Business Review*. [São Paulo], v. 81, n. 1, p. 87-96, jan. 2003.

MCWHINNEY, W. *Resolving complex issues*. Los Angeles: Fielding Institute, 1982 (Não publicado) apud MORGAN, G. *Imagens da organização*. São Paulo: Atlas, 1996.

MEGHNAGI, S. A competência profissional como tema de pesquisa. *Educação & Sociedade*, Campinas, v. 19, n. 64, p. 50-86, set. 1998.

MITROFF, I. I. *Stakeholders of the mind*. San Francisco: Jossey-Bass, 1984 apud MORGAN, G. *Imagens da organização*. São Paulo: Atlas, 1996.

MITROFF, I. I.; KILLMANN, R. H. *Methodological approaches to social science*. San Francisco: Jossey-Bass, 1978 apud MORGAN, G. *Imagens da organização*. São Paulo: Atlas, 1996.

MONJARDET, D. Compétence et qualification comme principes d'analyse de l'action policière. *Sociologie du travail*, [Nantes], n. 1, 1987. p. 47-58 apud DUBAR, C. A sociologia do trabalho frente à qualificação e à competência. *Educação & Sociedade*, Campinas, v. 19, n. 64, p. 87-103, set. 1998.

MORGAN, G. *Imagens da organização*. São Paulo: Atlas, 1996.

MUSSEN, P. H. *O desenvolvimento psicológico da criança*. Rio de Janeiro: ZAHAR, 1967.

MYERS-BRIGGS, I. *Manual for the Myers-Briggs Type Indicator*. Princeton, NJ: Educational Testing Service, 1962 apud MORGAN, G. *Imagens da organização*. São Paulo: Atlas, 1996.

NICHOLSON, N. Como motivar os problemáticos. *Harvard Business Review*. [São Paulo], v. 81, n. 1, p. 39-47, jan. 2003.

OLIVEIRA, M. O. F. *Motivação de professores universitários: uma busca pela compreensão*. 2000. 300 f. Tese (Doutorado em Administração) - Faculdade de Economia Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2000.

PERRENOUD, P. *Dez novas competências para ensinar*. Porto Alegre: Artes Médicas, 2000 apud THERRIEN, J.; LOIOLA, F. A. Experiência e competência no ensino: pistas de reflexões sobre a natureza do saber-ensinar na perspectiva da ergonomia do trabalho docente. *Educação & Sociedade*, Campinas, v. 22, n. 74, p. 143-160, abr. 2001.

PERTTULA, K. H. A lifetime of generous company: an interview with Warren Bennis, *Journal of Management Inquiry*, Thousand Oaks; v. 9, n. 4; p. 353-360, Dec. 2000.

PETTIGREW, A. M. A cultura das organizações é administrável? In: FLEURY, M. T. L.; FISCHER, R. M. (Coord.). *Cultura e poder nas organizações*. São Paulo: Atlas, 1996. p. 145-153.

RICCO, M. F. F.; HIPÓLITO, J. A. M. O aspecto remuneração na gestão por competência, In: SEMINÁRIO EM ADMINISTRAÇÃO, 3, 1998, São Paulo, *Anais...*, São Paulo: USP/FEA, 1998. p. 1-13.

ROBBINS, S. P. *Comportamento organizacional*. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

ROSEMBERG, M. *A lógica da análise do levantamento de dados*. São Paulo: Cultrix, 1976.

SACHUK, M. I. *A motivação e o processo de indução dos indivíduos na organização*. 1998. 233 f. Tese (Doutorado em Administração de Empresas) - Escola de Administração de Empresas de São Paulo, Fundação Getúlio Vargas, 1998.

SCHUTZ, W. C. *FIRO: a three dimensional theory of interpersonal behaviour*. New York, NY: Reinhart, 1958.

SCHWARTZ, Y. Os ingredientes da competência: um exercício necessário para uma questão insolúvel. *Educação & Sociedade*, Campinas, v. 19, n. 65, p. 101-140, dez. 1998.

SENGE, P. M. *A quinta disciplina: arte e prática da organização que aprende*. São Paulo: Best Seller, 2002.

SIEGEL, P. H.; SMITH, J. W.; MOSCA, J. B. Mentoring relationships and interpersonal orientation. *Leadership & Organization Development Journal*. Bradford, v. 22, n. 3; p. 114-125, 2001.

SIEVERS, B. Além do sucedâneo da motivação. In: BERGAMINI, C. W.; CODA, R. (Org.). *Psicodinâmica da vida organizacional*. São Paulo: Atlas, 1997. p. 47-68.

STERN, W. *Über psychologie der individuellen differenzen*. Leipzig: Barth, 1900 apud ANASTASI, A. *Psicologia diferencial*. São Paulo: EPU, 1974.

TARTUCE, G. L. B. P. *O que há de novo no debate da "qualificação do trabalho"?* Reflexões sobre o conceito com base nas obras de Georges Friedmann e Pierre Naville. 2002. 221 f. Dissertação (Mestrado em Sociologia) - Faculdade de Filosofia, Letras e Ciências Humanas, Universidade de São Paulo, 2002.

THERRIEN, J.; LOIOLA, F. A. Experiência e competência no ensino: pistas de reflexões sobre a natureza do saber-ensinar na perspectiva da ergonomia do trabalho docente. *Educação & Sociedade*, Campinas, v. 22, n. 74, p. 143-160, abr. 2001.

TIBBLES, I. *Reliability and validity of the LIFO® survey*. Disponível em: <http://www.bcon-lifo.com/doc_library/reliability_validity.pdf>. Acesso em: 19 jan. 2004.

TOURAINÉ, A. *L'évolution du travail ouvrier aux usines Renault*. Paris: Ed. Du CNRS, 1955a apud DUBAR, C. A sociologia do trabalho frente à qualificação e à competência. *Educação & Sociedade*, Campinas, v. 19, n. 64, p. 87-103, set. 1998.

_____. La qualification du travail: histoire d'une notion. *Journal de psychologie normale et pathologique*, [Paris], n. 13, p. 27-76, 1955b apud DUBAR, C. A sociologia do trabalho frente à qualificação e à competência. *Educação & Sociedade*, Campinas, v. 19, n. 64, p. 87-103, set. 1998.

TRINCA, V. (Org.) *Diagnóstico psicológico: a prática clínica*. São Paulo: EPU, 1984.

TRIOLA, M. F. *Introdução à estatística*. Rio de Janeiro: LTD, 1998.

ULRICK, D.; ZENGER, J.; SMALLWOOD, N. *Liderança orientada para resultados: como líderes constroem empresas e aumentam a lucratividade*. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

VACHA-HAASE, T.; THOMPSON, B. Alternative ways of measuring counselees' Jungian psychological-type preferences. *Journal of Counseling and Development*, Alexandria, v. 80, n. 2, p. 173-179, spring 2002.

WAGNER III; HOLLENBECK, J. R. *Comportamento organizacional: criando vantagem competitiva*. São Paulo: Saraiva, 2003.

ZARIFIAN, P. *A gestão da e pela competência*. Rio de Janeiro: Centro Internacional para Educação, Trabalho e Transferência de Tecnologia, 1996 apud DUTRA, J. S. *Gestão de pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas*. São Paulo: Atlas, 2002.

_____. L'émergence du modèle de la compétence. In : Stankiewicz, F. *Les stratégies d'entreprise face aux ressources humaines*. Paris: Econômica, 1988. p. 77-82 apud DUBAR, C. A sociologia do trabalho frente à qualificação e à competência. *Educação & Sociedade*, Campinas, v. 19, n. 64, p. 87-103, set. 1998.

_____. *Objectif compétence*. Paris, Liaisons, 1999 apud FLEURY, M. T. L. A gestão de competência e a estratégia organizacional. In: _____ (Org.). *As pessoas na organização*. São Paulo: Gente, 2002. p. 51-61.