

PROPOSTA DE FERRAMENTA DE CORRELAÇÃO ENTRE PERFIL DE LIDERANÇA E DESEMPENHO PROFISSIONAL

PROPOSITION OF A CORRELATION TOOL BETWEEN LEADERSHIP PROFILE AND PROFESSIONAL PERFORMANCE

Wesley Lacerda e Silva¹; Estela Maris Giordani²; Paula S. Bazzo³; Soraia Schutel⁴.

^{1,2,3,4}Antonio Meneghetti Faculdade; Curso de Administração. Recanto Maestro, São João do Polêsine, RS

^{2,3,4}PPGA – Universidade Federal de Santa Maria, RS

estela@pesquisador.cnpq.br

Resumo: Este artigo apresenta os resultados de uma pesquisa realizada com o intuito de estabelecer uma correlação entre liderança e performance. O objetivo da pesquisa foi discriminar e estabelecer correlações entre as diferenças de perfis de liderança e desempenho, segundo visão de Meneghetti (2007). A perspectiva elaborada pelo autor implica no saber servir com eficiência de resultado para si e para os demais. Em sendo assim, o líder é o máximo produtor de valores para o contexto em que está inserido. A pesquisa exploratória foi realizada nos anos de 2006 a 2008 em uma empresa líder de mercado em TI, com 32 lideranças, dentre elas os administradores, os principais gerentes e os proprietários. Foram aplicados diferentes instrumentos de coleta de dados: a) questionário biográfico - constituído por 17 questões objetivas; b) questionário de liderança com 14 questões objetivas – aplicadas ao líder e aos colaboradores do mesmo naquele setor; c) questionário de indicadores de desempenho técnico de cada setor – gerado por meio do mapeamento das competências gerenciais de cada setor comercial, técnica e de suporte. A novidade da pesquisa reside na construção de uma ferramenta que possibilite a distinção de diferentes performances de liderança. Os resultados obtidos apontam a correlação direta entre: a) alto nível de liderança e alta performance no trabalho; b) baixo nível de liderança e baixa performance no trabalho; c) Análise dos casos onde esta relação não foi direta, mas inversa.

Palavras-chave: liderança, desempenho profissional, competências.

Abstract: This article presents the results of a survey in order to establish a correlation between leadership and performance. The research aimed to discriminate and to establish correlations between the differences in leadership profiles and performance, using Meneghetti's approach (2007). The perspective developed by this author implies on serving with efficiency of results for yourself and the others, so that the leader is the greatest producer of values for the context in which it operates. The exploratory research was conducted between years 2006 and 2008 in an IT company market leader, with 32 leaders, among them directors, main managers and owners. Were applied different instruments to collect data: a) biographical questionnaire - with 17 objective questions, b) leadership questionnaire with 14 objective questions - applied to the leaders and the employees of that same sector, c) questionnaire that indicates technical performance on each sector - generated through the mapping of the managerial

competencies of commercial sector, technical sector and support sector. The contribution of the research is the creation of a tool that enables the distinction of different leadership performances. The results show a direct correlation between: a) high level of leadership and high performance at work, b) the low level of leadership and poor performance at work, c) analysis of cases where this relationship was not direct, but inverse.

Key-words: leadership, professional performance, skills.

1. INTRODUÇÃO

No contexto da sociedade mundial contemporânea, a economia e os negócios são conduzidos por sínteses de conhecimento que as pessoas elaboram. A capacidade de gerir a informação pode delinear o perfil das habilidades e competências dos colaboradores de uma organização.

Dentro do ambiente de desenvolvimento de tecnologias, a capacidade de materializar o problema do cliente em um produto/serviço que seja uma resposta eficiente a ele, passa justamente pela administração de pessoas e conhecimentos que um gestor deve possuir. Este esforço intelectual também se traduz em uma capacidade de liderança. Disto deriva o desafio de como fazer uma avaliação de desempenho que leve em conta capacidade de liderança, mérito e resultados efetivos para a empresa e o usuário final. O reconhecimento pelo mérito, baseado no resultado inclusive social, pressupõe que os indivíduos sejam avaliados pelos efeitos da aplicação de seu potencial na empresa (BARBOSA, 1999).

O desafio de empresas bem sucedidas é direcionar especialmente seus líderes a uma rotina de expansão baseada no mérito por resultados obtidos através do trabalho. O interesse individual dos profissionais e líderes pelo reconhecimento de seu trabalho se reverte em estímulo de desenvolvimento nas organizações (BERNABEI, 2003). Conforme Alencar (1996), com o desenvolvimento científico-tecnológico o conhecimento se torna obsoleto em um período muito curto de tempo. Por isso é exigência do mercado

colaboradores que tragam soluções imediatas e originais, motivo que faz com que as organizações busquem profissionais mais criativos.

Dentro desse contexto, as empresas mais competitivas adotam sistemas que identificam talentos, oferecem educação profissional e desenvolvimento de recursos humanos. Para tanto, é importante a avaliação de desempenho que proporcione aumento e melhoria da produção. Esta prática é naturalmente aceita nas comunidades empresariais e também forma uma base sólida de confiança individual, porque cada indivíduo é considerado responsável e, portanto, capaz. Dentre essas empresas, incluindo a pesquisada, o binômio “capacidade *versus* responsabilidade” é um grande motor de crescimento saudável, no qual as pessoas com mais capacidades querem mais responsabilidades, por entenderem que sua capacidade é função para o todo, e se o todo cresce, elas crescem também.

A discrepância entre a educação básica dos profissionais que entram no mercado e a necessidade de líderes responsáveis revela as dificuldades das empresas em alargar seus horizontes de atuação, devido à difícil tarefa de encontrar lideranças administrativas preparadas. Porém, se o grupo de liderança da empresa não encontra o critério de decisão na educação básica ou acadêmica obtida pelo indivíduo, cabe a ela desenvolver este perfil, e isto deve ser feito de acordo com seus valores essenciais. Este é o momento em que a empresa assume o papel de escola viva de liderança dentro de um contexto social. Este modelo de formação envolve, portanto, conhecimentos tácitos e explícitos, e seu resultado precisa ser mensurado mediante desenvolvimento de novas abordagens, que considerem toda a esfera de competências de um líder. Para responder a essa exigência, esta pesquisa desenvolve uma nova forma de estabelecer a relação entre a liderança e seu impacto no desempenho profissional segundo os pressupostos apresentados por Antonio Meneghetti no livro “A psicologia do líder” (2007), considerado um divisor de águas no entendimento da liderança.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A forte competição empresarial sem precedentes, onde as empresas de países distintos disputam mercados procurando aliar alta qualidade e baixos custos, torna indispensável o desenvolvimento de habilidades que ajudem o indivíduo a se adaptar com facilidade ao novo e às circunstâncias marcadas pela mudança, pela incerteza e pela complexidade (ALENCAR, 1996).

Fazendo a revisão dos estudos de liderança encontrou-se uma polissemia de abordagens e visões e optou-se por estabelecer a discussão a partir da visão inglesa e americana, porque entende-se que ambas são capazes de fazer compreender as distinções e aproximações da investigação que se propõe sobre liderança.

Segundo Jay A. Conger, professor na *London Business School*, cientista pesquisador sênior da *University of Southern California*, o conhecimento e o desenvolvimento da liderança são uma caixa preta para muitas pessoas. A base de sua argumentação consiste em uma crítica das imagens populares de muitos líderes, exemplificados pelas personalidades da história recente mundial, como Mahatma Gandhi, Margaret Thatcher e Jack Welch, considerados estereótipos que carregam a imagem da liderança como sendo “maior que a vida”.

Para Conger (2004) a liderança é uma possibilidade para a maioria dos indivíduos e, mesmo se considerar um componente genético e natural, a liderança pode ser moldada. O autor atribui aos processos externos da educação a grande causa da obtenção da liderança como resultado. Assim, qualquer indivíduo poderia ser considerado líder após ter passado por certo processo educacional, ainda que o autor coloque a educação à liderança como um longo percurso.

Ainda segundo esse autor, apesar dos cientistas estarem atualmente aptos a desenvolver modelos precisos de liderança e apesar do crescente conhecimento dos fatores que modelam o desenvolvimento desta, ainda é percebida uma escassez de líderes. Ele crê ser extremamente difícil para o líder possuir e utilizar esta variedade de modelos e estilos de liderança. Tal

habilidade iria requerer que os indivíduos fossem capazes de, primeiramente, reconhecer uma nova situação que demande uma mudança no seu estilo e, então, ter a sofisticação de entender qual abordagem de liderança é mais apropriada para uma situação específica. O passo seguinte é igualmente difícil e consiste na capacidade de adaptar seu comportamento a um modo de liderança novo. Conger conclui seus estudos dizendo que desconhece estas respostas e acrescenta que, em sua visão, a capacidade de desenvolver um estilo de liderança altamente versátil é uma das áreas mais promissoras para futuras pesquisas.

Essa matriz de pensamento segue a tradição da psicologia behaviorista que, não obstante as contribuições de que todo comportamento pode ser modificado, não considera aspectos fundamentais constitutivos do ser humano como a consciência ou a atividade psíquica inerente ao humano. Deste modo, analisando a posição do autor percebe-se que é possível aceitar em parte a afirmação de que não basta o indivíduo ter um potencial natural, é preciso desenvolvê-lo. Contudo, não se pode afirmar linearmente que todos possam desenvolver o que não possuem. Justamente por possuírem características diferenciadas, vão desenvolver-se de modo diferenciado. Aceita-se parcialmente essa posição, pois entende-se que se cada ser humano desenvolve seu potencial intrínseco para si é um líder. Porém, quando se trata da temática líder não se refere apenas a um indivíduo, mas a um grupo de pessoas, e portanto, desta visão, não se pode afirmar que todos são líderes, essa afirmação não se sustenta pelos fatos históricos nas sociedades humanas. Nessa mesma direção Maslow (1971), ao desenvolver a sua psicologia humanista, estudou pessoas realizadas e verificou que estas possuem necessidades diferenciadas das encontradas em outras pessoas. Conger reduz a importância do talento (dom natural), da volição (ambição), da consciência e de todos os implícitos da atividade psicológica como, por exemplo, a intuição.

Para Jay Klagge, Diretor de Planejamento do governo americano, os líderes são aquelas pessoas que ocupam uma posição autoritária formal ou informal dentro de um grupo. O grupo concede o *status* de líder à pessoa que o

dirige, conduz e guia as decisões que, posteriormente, resultarão na evolução de todo o grupo. Klagge (1996) define a liderança pessoal a partir do verbo *liderar*, o qual estaria associado a quatro idéias básicas: precedência, preeminência, prescrição e prioridade. *Precedência* deveria apresentar a idéia de prover novos exemplos, como definir ações apropriadas ou demonstrar que as coisas podem ser feitas em um modo melhor. Ela deveria nos informar que liderar significa estar acima dos padrões já estabelecidos. *Preeminência* adiciona ao conceito de liderança a idéia de superioridade, autoridade e poder. Ela deveria prover uma dimensão posicional na qual o líder se encontra acima dos outros. *Prescrição* introduz a noção dos atos de comandar, guiar e direcionar. Apresenta o conceito de que liderar é comandar. Finalmente, *prioridade* introduz o conceito de ser o primeiro, estar à frente, no início, abrindo o caminho; acrescenta a idéia de que liderar significa ir antes dos outros.

O líder, na visão de Klagge, possui três dimensões: pessoal, social e tecnológica, cada uma com fronteiras a serem estendidas. Na dimensão pessoal, estão incluídas as fronteiras relacionadas ao âmbito mental, emocional, volitivo, físico e espiritual. A dimensão social refere-se aos aspectos de cunho intelectual, interpessoal, experiencial e de relação com a comunidade. As fronteiras tecnológicas são paradigmas, procedimentos, processos, conhecimentos e habilidades.

Em seu estudo, o autor analisa um grupo de líderes dentro de uma organização para testar sua teoria. Ele escolheu uma grande agência transportadora governamental nos Estados Unidos da América para desenvolver um projeto piloto para o desenvolvimento organizacional e de liderança. O piloto era composto por um sistema de avaliação de desempenho a 360 graus, e tinha por objetivo descobrir características pessoais de liderança e comportamentos. De acordo com os princípios da agência transportadora, os fatores de trabalho mais relevantes para o planejamento do negócio eram: (1) resolução de problemas, (2) relacionamentos, (3) conhecimento do ofício, (4) comunicação e (5) hábitos relacionados ao trabalho. Uma equipe

multidisciplinar desenvolveu 51 descritores e padrões para os fatores de trabalho e o teste foi feito com 49 profissionais e técnicos.

Fator de trabalho	Descritor
Resolução de Problemas	Resolve problemas de maneira independente, apresenta um trabalho em equipe ao solucionar problemas, identifica problemas, analisa problemas, resolve problemas, engenhoso, criativo, é perseverante, lógico, demonstra possuir um bom julgamento, recomenda opções, implementa soluções, é efetivo, eficiente, acompanhamento
Relacionamentos	Cooperativo, favorece o trabalho em equipe, demonstra liderança na equipe, responsivo, atencioso, útil, levanta a moral, confiável
Conhecimento do ofício	Conhece as leis e procedimentos, utiliza bons métodos, utiliza fatos e dados, bom uso das ferramentas e equipamentos, conhece os objetivos, entende o contexto, mantém-se atualizado em seu campo
Comunicação	Escrita, oral, ouve, responde, compreensível, delicado, cândido, efetivo, minucioso, conciso, ativo, participante, que fala a verdade
Hábitos relacionados ao Trabalho	Auto-motivado, adaptável, elevada qualidade no trabalho organizado, cumpre prazos, é fidedigno, demonstra iniciativa

Quadro 1 - Fatores de trabalho de sociometria e descritores

Fonte: Klagge (1996, p. 42)

Após a fase de testes, Klagge selecionou as três maiores pontuações dentre os 49 profissionais e encontrou os fatores de trabalho mais associados às características pessoais de liderança: o primeiro é o forte conhecimento do ofício, o segundo é a capacidade de resolução de problemas e o último, os hábitos pessoais positivos no trabalho. Ao analisar os descritores mais significativos, verificou que também se referiam aos mesmos três fatores de trabalho, como mostrado no Quadro 2.

Nível de significância	Descritor e definição	Fator de Trabalho
Alfa=0.01	Criativo: utiliza meios inovadores para solucionar problemas que de outro modo não poderiam ser resolvidos ou seriam resolvidos somente com um maior custo de tempo, esforço e dinheiro	Resolução de Problemas
	Efetivo: os esforços de um membro da equipe são úteis para o avanço do projeto da equipe	Resolução de Problemas
	Utiliza fatos e informação: a pessoa está ciente da informação necessária para fazer seu trabalho	Conhecimento do ofício
	Qualidade do Trabalho: vai ao encontro de critérios de desempenho específicos	Hábitos no Trabalho
	Cumprir prazos: a pessoa faz sua parte do trabalho dentro do tempo prescrito	Hábitos no Trabalho
Alfa=0.05	Implementa soluções: a pessoa executa as decisões tomadas pela equipe ou pelo líder da equipe	Resolução de Problemas
	Eficiente: ações para resolução de problemas poupam tempo, esforços ou dinheiro na etapa de conclusão de um projeto ou durante a melhoria de um processo	Resolução de Problemas
	Boa Metodologia: utiliza métodos e procedimentos válidos e confiáveis	Conhecimento do ofício
	Direcionado por metas: sabe como as tarefas atingem as metas e trabalha em direção do alcance dos objetivos	Conhecimento do ofício
	Qualidade do Trabalho: a pessoa faz sua parte do trabalho em um projeto individual ou da equipe	Hábitos no Trabalho
	Fidedigno: os membros da equipe podem confiar na pessoa para executar as tarefas	Hábitos no Trabalho

Quadro 2 - Descritores e níveis de significância estatísticos da liderança pessoal para as três maiores pontuações

Fonte: Klagge (1996, p. 42)

Analisando a concepção de Klagge, observa-se que exclui importantes dimensões da subjetividade humana como a ambição, o amor pelo próprio trabalho, o potencial natural do líder. Ele manteve suas análises dentro da organização, tomando como critérios a opinião dos colegas que estavam sob teste.

Outra perspectiva é de Quinn (2003), ele compreende que para desenvolver competências gerenciais é preciso desenvolver uma complexidade comportamental que envolve quadro valores competitivos, oito papéis e 24 competências fundamentais. O comportamento complexo visa responder ao contexto no qual a organização se insere, cujas relações, conforme o modelo de gestão, podem se constituir antagônicas.

Esse autor, de tradição norte americana, desenvolve a análise por meio da teoria relacional da organização. Contudo, conforme Davel e Vergara (2005) se faz necessário considerar o contexto sócio-histórico no qual estas relações ocorrem. Portanto, trabalha-se com um aporte teórico que considere a especificidade da cultura da organização sem contudo perder de vista a identidade do líder e do *business* que ela constitui. Desta maneira, apesar de Quinn (2003) ser um autor que porta contribuições no campo da liderança e competência optou-se em estudar uma perspectiva alternativa ao que a tendência dos estudos de pós-graduação no Brasil desenvolvem, como por exemplo, a pesquisa de Freitas (2007). Praticamente a diferença desta pesquisa com a realizada por Freitas, consiste em que tal autor partiu dos papéis determinados por Quinn (2003) e verificou se na empresa multinacional os gerentes possuíam ou não e em que grau possuíam tais competências. Neste caso, esta pesquisa parte de outro pressuposto, parte do que cada função requer enquanto competência específica na situação e contexto da empresa e estabelece um parâmetro de mensuração real com o que exatamente a empresa estabelece enquanto padrão superior de competência naquela área, não é uma idealização abstrata, mas uma mensuração concreta. Outra diferenciação é que parte de uma visão de líder composta por uma visão de absoluta vanguarda no campo do business mundial que desenvolve Meneghetti, e este é um dos estudos pioneiros dessa concepção de vanguarda sobre o líder.

Esta investigação visa contribuir com um novo olhar sobre o desempenho de liderança das empresas. Concebe o homem em sua integralidade, como um ente dotado de emoções, criatividade, ambição. Pois,

além do aspecto racional, considera-se necessário uma englobar as múltiplas dimensões humanas (ALENCAR,1996; MENEGHETTI, 2007).

Em Meneghetti (1999), encontra-se referência ao princípio elementar do potencial de natureza, o instinto-princípio vital do humano que considera a liderança de modo casual, ou seja, se um indivíduo ocupa uma posição de autoridade e o grupo a aceita, então o indivíduo já é um líder. Em todo o mundo, em inúmeras sociedades, houve um enorme interesse na identificação do líder, de seu papel, características e desenvolvimento. Não obstante a riqueza da literatura mundial sobre o argumento optou-se como referência a visão de líder de Meneghetti (2007).

Um líder efetivo, mais do que uma atenção constante aos movimentos do mercado que possam afetar ou exercer influência sobre seu negócio, deve possuir uma dedicação diária ao desenvolvimento de seu grupo de trabalho. Quanto mais funcional e ajustado for seu grupo de trabalho, mais efetiva será a ação do líder e, ao mesmo tempo, mais elevada será a velocidade na qual seu negócio segue em direção aos seus resultados. Desta maneira, a habilidade para selecionar, desenvolver e motivar seu corpo funcional é um fator-chave para seu sucesso, tanto quanto o é seu potencial natural para perceber as mudanças do mercado e, desta forma, se posicionar corretamente em situação de vantagem.

Meneghetti (2007, p. 22), por líder,

indica o dirigente, aquele que controla as operações. Ele é uma capacidade de síntese de um contexto de relações. Ele é o centro operativo de diversas relações e funções. O líder é aquele que consegue lidar hierarquicamente com muitas funções, construir e controlar essas funções, desenvolver e conduzi-las sempre com uma precisa referência a um objetivo, a um escopo definido. Uma vez estabelecido o escopo, o líder é aquele que irá criar os meios e as pessoas que serão função para que o escopo possa ser atingido.

De acordo esse autor, um líder de sucesso deve realizar sete pontos:

1. *Potencial natural, que varia por especificação e por intensidade:* os indivíduos não nascem com o mesmo potencial. A disposição natural para dirigir e comandar difere de um indivíduo para o outro.

2. *Evolução técnica racional em identidade com o potencial natural*: É necessário unificar sua educação, estudos, experiências, atividades e sacrifícios com suas tendências inatas.

3. *A ambição*: além do potencial natural e de uma técnica precisa, os líderes precisam ser ambiciosos. A ambição é o vetor do potencial inato do sujeito. Isso também implica a coragem de um desempenho superior, proporcional ao seu talento natural. A vontade é tão importante, ou mais importante do que a inteligência em si. Uma pessoa que possui uma vontade mais forte obtém mais resultados históricos em comparação a um indivíduo mais inteligente e sem vontade e ambição.

4. *Amor pelo próprio trabalho*: amar seu próprio produto ou serviço é primordial para os líderes. Quando amam o que fazem, eles transferem este sentimento para todas as pessoas ao seu redor e cada um sente-se parte desta liderança. O amor do líder com relação à produção de seu trabalho é uma distribuição de valores subjetivos.

5. *Conhecimento superior e específico sobre seu setor*: é importante possuir o conhecimento mais atualizado e detalhado possível no campo de trabalho pessoal. Nenhuma outra pessoa deve saber o *métier* do líder melhor do que ele. Não é essencial que os líderes possuam todo o conhecimento possível, mas eles devem ser *experts* na área em que decidiram desenvolver suas ações.

6. *Transcendência solitária ao utilitarismo funcional*: os líderes devem possuir uma mente livre para serem capazes de analisar qualquer impacto relacionado ao seu campo de ação. Significa estar acima das situações, não dentro delas. Mesmo sem a compreensão da família e amigos, os líderes devem ter a coragem de serem sozinhos para ver, de modo objetivo, a resposta para o sucesso.

7. *Racionalidade sobre a intuição*: Capacidade de racionalização da intuição significa possuir uma visão clara e prática do que deve ser feito em cada situação.

O que se considera relevante na abordagem de liderança de Meneghetti (2007), é a referência à vida interior do indivíduo, aos seus aspectos subjetivos.

3. MÉTODO DE PESQUISA

A pesquisa foi desenvolvida em uma empresa de prestação de serviços na área da Tecnologia da Informação. A população foi composta por 32 pessoas que ocupavam cargos de liderança: administradores e diretores com mais de seis meses de trabalho na empresa e os 3 sócios. As informações foram obtidas através de dois questionários com questões fechadas: a) questionário biográfico; b) questionário sobre liderança; c) questionário de indicadores de desempenho técnico de cada setor. Para avaliar a correlação entre liderança e desempenho foi elaborado em cada setor técnico um conjunto de indicadores que possibilitaram mapear e as funções da área a fim de gerar o grau discriminação de desempenho. Esses indicadores compuseram o terceiro instrumento de coleta de dados, o qual foi aplicado por setor e pelos colaboradores do líder de cada setor. Todos os profissionais foram avaliados no mesmo período para evitar situações ambientais diversas no que diz respeito ao mercado, clientes ou concorrentes.

Considerando que, na empresa de prestação de serviços em TI existe uma série de perfis de liderança distintos esta pesquisa se propôs estudar esta situação visto que se trata de uma empresa que organiza suas atividades por projetos e, é comum encontrar lideranças de projetos. Nesses casos, ocorrem situações em que um profissional que é o líder e está conduzindo os trabalhos em um dado momento, posteriormente, pode vir a ser liderado por um outro líder de projeto, como parte de uma equipe sendo gerida por um outro profissional. De um modo independente, existem diferentes perfis de desempenho da liderança e eles podem ser aperfeiçoados através de uma educação específica dos líderes. Trabalhou-se portanto, com uma situação de avaliação dos profissionais em diferentes momentos de liderança, em situações reais de negócios e de contato com os clientes, fornecedores e com o mercado profissional.

a. *Questionário Biográfico*: 17 perguntas objetivas e descritivas, buscando informações pessoais. Alguns dos dados estão descritos a seguir:

	Função	Idade/ Anos	Sexo	Grau de Escolaridade	Situação Familiar	Tempo de Empresa
JR	Diretor Nacional de Vendas	40	M	Graduação em Administração de Negócios e Pós-Graduação em Marketing	Casado, 1 filho	15.8 anos
CI	Diretor Administrativo e Financeiro	36	M	Graduação em Administração de Negócios, Pós-Graduação em Estratégia Financeira e MBA em Planejamento Estratégico	Casado, 1 filho	14.2 anos
JF	Diretor de Serviços e Operações	37	M	Graduação em Educação Física, Graduação em Economia e Pós-Graduação em Psicologia (incompleta)	Solteiro, sem filhos	11.5 anos
FR	Diretor de Vendas do Sudeste	48	M	Graduação e Pós-Graduação em Administração de Empresas	Casado, 1 filha	2.9 anos
MO	Diretor de Vendas do Sul	43	M	Graduação em Administração de Negócios, Pós-Graduação e Marketing e MBA em Marketing	Casado, 2 filhos	1 ano
ES	Gerência de Recrutamento e Seleção	41	F	Graduação em Administração de Negócios	Casada, sem filhos	2.3 anos
LD	Diretor de Contratos	36	F	Graduação e Pós-Graduação em Administração de Negócios	Casada, 2 filhos	10.7 anos
JJ	Diretor de Serviços SAP	42	M	Graduação em Processamento de Dados	Casado, 1 filha	0.8 anos
AR	Gerente de Contas	40	M	Graduação em Processamento de Dados	Casado, 1 filha	0.7 anos
VB	Gerente de Contas	53	M	Graduação em Administração de Negócios	Casado, 2 filhos	0.8 anos
GM	Gerente de Contas	32	F	Graduação em Marketing	Solteira, sem filhos	0.6 anos
JZ	Gerente de Contas	42	M	Graduação em Processamento de Dados	Casado, 2 filhos	4.6 anos
EP	Gerente de	44	M	Graduação e Pós-Graduação	Casado,	3.3 anos

	Contas			em Ciências da Computação	1 filho e 1 filha	
MV	Gerente de Projeto	29	F	Graduação em Ciências da Computação	Solteiro, sem filhos	3.4 anos
HL	Gerente de Projeto	42	M	Graduação em Processamento de Dados	Casado, 2 filhas	2.8 anos
LC	Gerente de Projeto	46	M	Graduação em Processamento de Dados e Pós Graduação em Ciências da Computação	Casado, 1 filha	0,8 anos
DI	Gerente de Projeto	42	M	Graduação em Ciências da Computação	Casado, 2 filhos	0.7 anos
FM	Gerente de Projeto	31	M	Graduação em Processamento de Dados	Solteiro, sem filhos	2 anos
LM	Gerente de Projeto	33	M	Graduação em Ciências da Computação	Casado, 1 filho	1 ano
LV	Gerente de Contas	34	M	Graduação em Processamento de Dados	Solteiro, sem filhos	4.7 anos
SB	Gerente de Contas	38	M	Graduação em Ciências da Computação	Casado, 1 filho	3.4 anos
CR	Gerente de Contas	36	F	Graduação em Administração de Negócios	Casada, 2 filhas	0.6 anos
FA	Gerente de Tecnologia	22	M	Graduação em Engenharia da Informação (incompleta)	Solteiro, sem filhos	4.8 anos
MF	Gerente de Projeto	31	M	Graduação em Ciências da Computação	Solteiro, sem filhos	5.8 anos
FB	Gerente de Projeto	27	M	Graduação em Processamento de Dados	Solteiro, sem filhos	0.6 anos
CB	Gerente de Qualidade	31	M	Graduação em Administração de Negócios	Casado, 2 filhos	0.9 anos
LB	Gerente de Sistemas	29	M	Graduação em Administração de Empresas (incompleta)	Casado, sem	3.4 anos

					filhos	
KF	Gerente de Fábrica de Software	43	F	Graduação em Ciências da Computação	Casada, 2 filhos	2.3 anos
AV	Gerente Financeiro	32	F	Graduação em Contabilidade	Casada, 1 filha	2.8 anos
AG	Gerente de Suporte	34	F	Graduação em Processamento de Dados (incompleta)	Casada, 1 filha	0.6 anos
FA	Gerente de Tecnologia	22	M	Graduação em Engenharia da Informação (incompleta)	Solteiro, sem filhos	4.8 anos
MF	Gerente de Projeto	31	M	Graduação em Ciências da Computação	Solteiro, sem filhos	5.8 anos

Quadro 3 – Caracterização da Amostra**Fonte:** Pesquisa de campo

b. *Questionário sobre Liderança:* 14 perguntas objetivas buscando informações sobre as características naturais de liderança. Estas perguntas foram elaboradas de modo a revelar o nível de concordância com os sete pontos do líder segundo Meneghetti (2007), ilustrados anteriormente. Este questionário foi respondido pela pessoa que estava sendo avaliada (auto-avaliação), seu chefe imediato (nos casos onde existia um chefe) e seus colegas. Esta não é uma avaliação a 360 graus, porque muitos desses profissionais não possuem uma equipe para liderar ou um chefe imediato.

c. *Questionário de Indicadores de Desempenho Técnico de cada setor:* elaboração de indicadores obtidos através da extração de informações de desempenho das funções de lideranças nas áreas comercial, técnica e de suporte, gerando informações que pudessem discriminar o desempenho segundo a função. Como se tratava de diferentes áreas, a nota referente ao desempenho técnico foi calculada especificamente para cada função em suas tarefas. Em alguns casos foi possível realizar comparações entre profissionais que exerciam a mesma função, em outros casos, não. A área de vendas foi analisada com maior facilidade devido à sua natural característica de medição

de desempenho e às funções dos administradores e diretores serem similares. Houve dificuldade em se criar um critério unificado na área técnica, porque existem muitas funções e habilidades diferentes. Por fim, para a área de suporte, considerando que trabalham todos individualmente (sem colegas), foi criada uma nota individual, de acordo com as informações disponíveis em cada situação. Todos esses itens são detalhados na seqüência do trabalho.

Para mapear o desempenho técnico foram criados indicadores relativos às áreas específica de atuação dos pesquisados. As áreas são: comercial, técnica e de suporte. Elenca-se, a seguir, as tabelas de indicadores adotados.

A área comercial é particularmente orientada ao relacionamento com o cliente. Muitas empresas medem o desempenho nesta área observando principalmente o cumprimento de metas de vendas financeiras.

Área de atuação	Funções	Número de Profissionais	Indicadores de Desempenho
Área Comercial	Diretor de Vendas	3	Meta das Vendas
	Gerente de Contas	12	Contatos de Relacionamento Resultados Proporcionais Pagamentos Atrasados

Quadro 4 - Área Comercial e Indicadores de Desempenho Técnico

Fonte: Pesquisa de campo

A área técnica possui uma abordagem completamente diferente, se comparada à área de vendas. Esses profissionais são orientados pela solução, pela entrega dos serviços. Em uma empresa de prestação de serviços, como a pesquisada, a qualidade técnica pode estar mais intimamente ligada à percepção e resultados obtidos do que à utilização da tecnologia de ponta disponível no mercado. Nesta área existe também um outro tipo de cliente, não apenas o cliente final, mas aquele interno, normalmente a Área Comercial. A área comercial traz para dentro da empresa, principalmente em uma empresa de prestação de serviços, as necessidades do cliente final e os cenários de sua intenção. Essa informação deve ser sintetizada para o pessoal técnico no momento da criação da solução técnica. Essa solução deve ter um orçamento

para ser implementada e uma estratégia de entrega, e essas duas questões são de extrema importância para os processos de venda e, posteriormente, de entrega ao cliente final. Se existem problemas na Área Técnica, estes irão aparecer nos próximos passos, seja na forma de uma proposta técnica ruim que em dificuldades na entrega do serviço.

Área de atuação	Funções	Nº de Profiss.	Questões específicas sobre o Desempenho	Questões gerais sobre o Desempenho
Área Técnica	Diretor de Serviços	2	Gestão do Custo do Serviço	Pontualidade
	Gerente de Projeto	10	Aceitação Técnica Preferência da Área de Vendas	
	Gerente Técnico	3	Aceitação Técnica Preferência da Área de Vendas	

Quadro 5 - Área Técnica e questões sobre seu Desempenho Técnico

Fonte: Pesquisa de campo

Na Área de Suporte é extremamente difícil fazer qualquer comparação, pois o número de questões comuns a todas as funções é mínimo. Verifica-se a existência de apenas um profissional com o *status* de liderança para cada função. Desta forma, para determinar o desempenho profissional foi necessário utilizar a última avaliação funcional individual de cada profissional e traduzi-la em uma nota numérica. Informações adicionais foram obtidas trazendo para a análise o indicador específico de cada função. Esse indicador foi medido em proporção ao nível máximo possível para cada situação.

Área de atuação	Funções	Nº de Profiss.	Questões específicas sobre o Desempenho
Área de Suporte	Diretor Adm. Fin.	1	Nota do Diretor Adm. Fin.
	Gerente de Recr. e Selec.	1	Eficiência na Contratação
	Diretor de Contratos	1	Desempenho dos Contratos
	Gerente de Sistemas	1	Nota do Gerente de Sistemas
	Gerente Fabr. Software	1	Desempenho Ger. Fabr. Software
	Gerente do Suporte	1	Disponibilidade das Interconexões

	Gerente Financeiro	1	Desempenho do Gerente Financeiro
	Gerente de Qualidade	1	Nota da pré-avaliação no CMMI

Quadro 6 - Área de Suporte e questões sobre seu Desempenho Técnico

Fonte: Pesquisa de campo

A análise dos dados foi desenvolvida por meio da correlação entre as características de liderança segundo Meneghetti (2007) e o desempenho técnico no trabalho por meio de análise quantitativa e ao mesmo tempo qualitativa por se tratar de uma organização que possui suas especificidades, nem por isso, constituindo-se em estudo de caso. Para realizar comparações entre dois aspectos distintos (os sete pontos do líder segundo Meneghetti (2007) e o desempenho individual no trabalho ou desempenho “técnico”) criou-se questionários que revelassem os aspectos individuais e uma avaliação de desempenho, a fim de quantificar esses dois conceitos. As duas notas geradas demonstram as relações entre os aspectos que elas representam. A seguir explicita-se o modo pelo qual se procedeu a análise dos dados obtidos.

Com o objetivo de avaliar as sete características do líder segundo Meneghetti (2007) criou-se dois questionários para serem respondidos pelo grupo em avaliação. O primeiro investigou informações sobre a história da vida da amostra e foi chamado de HP (Histórico Pessoal). Trata-se de uma auto-avaliação com objetivo de revelar as características das primeiras fases da vida do pesquisado, começando da sua infância, revelando informações objetivas especificamente escolhidas sobre sua evolução histórica e também sobre particulares habilidades de liderança. O segundo questionário foi elaborado extraindo-se indicadores das sete características do líder e foi denominado AV (Avaliação). Respondido pelo chefe do profissional (nos casos em que esses existiam), pelos seus colegas (grupo que trabalha junto com o profissional) e por ele mesmo. Como existiam mais do que um colega para cada profissional avaliado, a nota proveniente das avaliações destes colegas foi considerada a média simples de todas as avaliações. As três visões tiveram o mesmo peso, portanto a nota final foi calculada através da média simples das três notas.

Os dois questionários trouxeram informações para a avaliação das habilidades de liderança. Então, extraiu-se perguntas de ambos os questionários (HP e AV). Elas foram reagrupadas relacionando-as com as sete características. Assim, foi possível determinar uma nota para cada característica e, por fim, uma nota unificada para sumarizar os sete pontos do líder segundo a abordagem de Meneghetti.

Como explicado anteriormente, para cada uma das sete características existe um grupo de perguntas extraídas dos questionários de Avaliação de Liderança (AV) e Histórico Pessoal (HP), os quais serão apresentados na Quadro 7.

Característica	Questionários e Número da Questão
1. Potencial Natural que varia por especificação e por intensidade	AV1 e AV2 - HP1, HP3, HP8 e HP9
2. Evolução técnica racional em conformidade com o potencial natural	AV3 e AV4 - HP5, HP6, HP14, HP15, HP16 e HP17
3. Ambição	AV5 e AV6 - HP6, HP12, HP13, HP16 e HP17
4. Amor pelo próprio trabalho	AV7 e AV8 HP6, HP16 e HP17
5. Conhecimento superior e específico sobre o seu setor	AV3, AV7 e AV9 - HP6 e HP16
6. Transcendência solitária ao utilitarismo funcional	AV10, AV11, AV13 - HP2
7. Racionalidade sobre a intuição	AV12 e AV14

Quadro 7 - Relação entre as Características de Liderança e os questionários de pesquisa

Fonte: Pesquisa de campo

4. APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

Para a análise dos resultados, classificou-se a liderança em três níveis:

- a. Habilidades de liderança superiores: profissionais com notas de 9,0 a 10,0 pontos;
- b. Habilidades de liderança elevadas: profissionais com notas de 7,0 a 8,9 pontos;

c. Habilidades de liderança normais: profissionais com notas abaixo de 7,0 pontos.

Notas dos Sete pontos do líder de acordo com Meneghetti (2007)									
Posição	Profissional	1	2	3	4	5	6	7	Nota final
1	JF	9,7	9,5	9,5	8,8	8,8	10,0	10,0	9,5
2	CI	9,4	8,5	9,8	10,0	8,6	8,0	10,0	9,2
3	JR	9,2	9,0	8,9	9,2	8,4	8,5	10,0	9,1
4	WB	9,0	9,0	7,8	8,7	8,2	7,6	7,7	8,3
5	FR	6,5	7,9	9,4	9,3	8,8	7,1	6,7	8,0
6	LC	8,7	7,7	8,7	8,7	8,5	6,1	6,9	7,9
7	EP	8,6	8,1	7,6	7,5	7,7	7,2	7,5	7,8
8	FB	8,2	7,8	7,9	7,7	7,4	6,3	8,2	7,7
9	MF	8,0	8,7	7,5	7,9	7,8	5,5	8,1	7,7
10	LD	8,0	7,7	8,3	9,0	8,1	6,0	6,7	7,7
11	CB	7,6	8,3	6,4	8,1	9,0	7,9	6,5	7,7
12	AR	6,8	8,2	7,5	8,7	8,3	7,7	5,5	7,6
13	FA	9,4	8,9	6,9	8,1	8,5	3,8	6,9	7,5
14	KF	8,5	7,0	7,9	8,8	7,8	5,5	7,0	7,5
15	SB	7,6	8,7	7,2	8,0	7,4	6,1	7,4	7,5
16	AZ	7,3	8,0	8,5	8,6	7,9	5,2	6,5	7,5
17	LM	8,1	7,8	7,4	7,4	7,4	6,2	6,9	7,4
18	JJ	7,6	7,0	8,0	8,6	8,1	6,5	5,7	7,4
19	MO	7,4	7,2	7,9	8,4	7,4	6,7	6,4	7,4
20	MV	6,7	7,7	7,1	8,1	7,4	7,7	6,5	7,4
21	AV	7,6	8,3	7,0	8,0	7,3	6,1	6,7	7,3
22	MB	6,7	8,5	7,7	9,5	8,7	4,3	5,7	7,3
23	FM	8,7	7,6	7,4	7,3	6,7	5,8	6,8	7,2
24	CV	7,4	7,6	7,3	7,7	8,0	6,0	6,3	7,2
25	HL	7,1	7,6	6,4	7,9	7,5	7,0	6,6	7,2
26	GM	7,0	8,1	8,4	7,8	8,4	6,5	4,0	7,2
27	AD	7,4	8,0	7,2	7,7	7,1	5,4	5,8	7,0
28	EG	6,9	8,3	6,5	7,6	6,9	6,1	6,4	7,0
29	AG	8,0	7,3	6,3	7,7	7,0	5,0	5,8	6,8
30	LB	6,7	8,0	6,4	6,7	7,5	5,8	6,0	6,8
31	CX	6,7	7,5	6,3	7,0	6,4	6,9	6,2	6,8
32	LV	5,8	6,7	6,9	8,1	7,2	5,7	6,3	6,7

33	VB	5,6	6,5	6,8	8,0	7,6	6,5	5,8	6,7
34	JZ	6,0	8,0	7,1	7,6	7,5	5,3	4,3	6,6
35	CR	5,5	7,9	6,7	7,2	6,7	5,6	6,4	6,6
36	DI	6,3	7,8	6,4	7,9	7,3	4,0	5,2	6,5
37	ES	4,8	6,4	6,3	8,0	6,7	4,5	5,4	6,1
	Média	7,5	7,9	7,5	8,1	7,7	6,3	6,7	7,4

Tabela 1 - Análise dos Sete pontos do líder

Fonte: Pesquisa de campo

Os resultados da amostra estão ilustrados no gráfico a seguir.

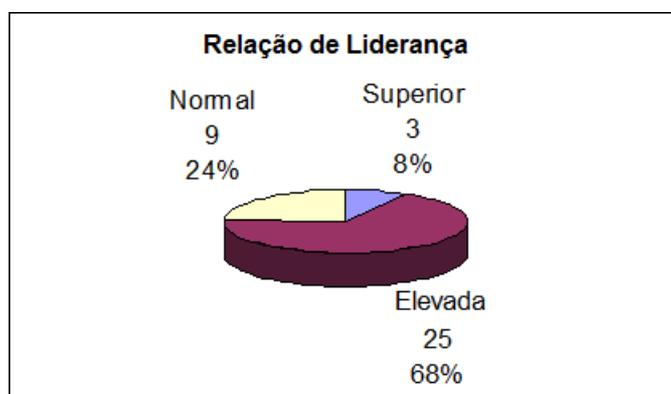


Figura 1 - Relação do Ranking de Liderança

Fonte: Pesquisa de campo

Da avaliação do desempenho no trabalho, determinou-se a seguinte classificação:

- Desempenho no trabalho superior: profissionais com notas de 9.0 a 10.0;
- Desempenho no trabalho bom: profissionais com notas de 7.0 a 8.9;
- Desempenho no trabalho inferior: profissionais com notas de 0 a 6.9.

Posição	Área	Gerente/Diretor	Nota
1	Área Técnica	JF	9,8
2	Área de Suporte	CI	9,1
3	Área Comercial	JR	9,1
4	Área Técnica	MF	8,6
5	Área de Suporte	CB	8,5
6	Área de Suporte	AG	8,5
7	Área Técnica	FA	8,5

8	Área Técnica	WB	8,5
9	Área de Suporte	AV	8,4
10	Área Técnica	FB	8,3
11	Área de Suporte	KF	7,9
12	Área Comercial	FR	7,9
13	Área de Suporte	ES	7,8
14	Área Técnica	JJ	7,8
15	Área Técnica	MV	7,7
16	Área Comercial	MO	7,6
17	Área Comercial	AR	7,6
18	Área Técnica	AD	7,5
19	Área Técnica	LC	7,5
20	Área de Suporte	LD	7,4
21	Área de Suporte	LB	7,2
22	Área Comercial	CV	7,0
23	Área Comercial	SB	6,9
24	Área Técnica	DI	6,9
25	Área Comercial	JZ	6,5
26	Área Técnica	LM	6,5
27	Área Técnica	HL	6,3
28	Área Técnica	EG	6,0
29	Área Comercial	AZ	6,0
30	Área Técnica	FM	5,9
31	Área Comercial	MB	5,8
32	Área Comercial	CX	5,4
33	Área Comercial	VB	5,0
34	Área Comercial	CR	4,9
35	Área Comercial	GM	4,6
36	Área Comercial	LV	4,3
37	Área Comercial	EP	4,2

Tabela 2 - Ranking de desempenho no trabalho

Fonte: Pesquisa

A Figura 2 apresenta a posição final do grupo avaliado.

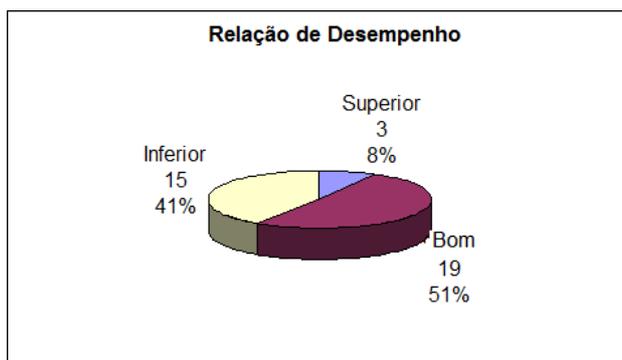


Figura 2 - Relação do Ranking de Desempenho no Trabalho

Fonte: Pesquisa de campo

Neste gráfico pode-se verificar que mais de 40% dos gerentes¹ avaliados (15 gerentes) possuem um desempenho no trabalho inferior ao esperado. Neste caso, 7 gerentes estão com as notas de 6,0 a 6,9. Considera-se possível que esses profissionais apresentem melhora de rendimento através de programas de motivação ou com maior informação acerca do trabalho a ser feito e da filosofia da empresa.

O grupo de desempenho superior é composto por um componente de cada área (3 pessoas) e demonstra que a área não é o fator-chave para determinar o desempenho no trabalho. Outra informação interessante revelada por essa análise de posicionamento (decrecendo continuamente) é que entre as notas não há grandes saltos.

Para a análise de inter-relações entre a avaliação de habilidades de liderança e a avaliação de desempenho no trabalho criou-se classificação de cinco grupos:

- a. Habilidades de liderança e desempenho no trabalho superiores: com ambas as notas de 9,0 a 10,0 pontos;
- b. Habilidades de liderança elevadas e desempenho no trabalho bom: com ambas as notas de 7,0 a 8,9 pontos;

¹ Nesta pesquisa adotou-se a compreensão denominar gerente pois tratava-se do cargo pelo qual se exerce a liderança na empresa, portanto, reconhece-se que existe distinção entre gerente e líder, conforme Covey (2005), contudo, não se trata dessa questão. Ver em COVEY, S. R. **O 8º hábito**: da eficiência à grandeza. Rio de Janeiro: Elsevier. São Paulo: Franklin Covey, 2005.

- c. Habilidades de liderança normais e desempenho no trabalho inferior: com ambas as notas abaixo de 7,0 pontos
- d. Habilidades de liderança elevadas e desempenho no trabalho inferior: com notas de liderança de 7,0 pontos a 8,9 pontos e notas de desempenho no trabalho abaixo de 7,0 pontos.
- e. Habilidades de liderança normais e desempenho no trabalho bom: com notas de liderança abaixo de 7,0 e notas de desempenho no trabalho de 7,0 a 8,9 pontos

O gráfico a seguir demonstra a distribuição da amostra da pesquisa em base à classificação anterior.

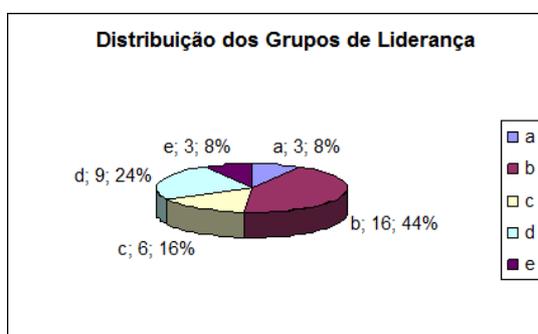


Figura 3 - Análise da Distribuição dos Grupos de Liderança

Fonte: Pesquisa de campo

Para uma avaliação completa dos resultados da relação entre liderança e desempenho, cabe destacar que as três avaliações mais elevadas foram as dos três sócios da empresa. Verificou-se que os membros desse grupo desenvolvem um trabalho de formação pessoal continuada.

Outra conclusão interessante é que quase 70% (11 de 16 – 68,7%) dos profissionais com um nível “bom” na classificação da relação entre liderança e desempenho possuem uma nota de trabalho mais alta que a nota de liderança. Isso pode determinar a direção dos investimentos da empresa para a educação de lideranças.

Em relação ao grupo com um nível “bom” de liderança e “inferior” no desempenho, seria interessante fazer uma análise cuidadosa de suas áreas de atuação, para verificar se eles não estão atingindo seus melhores resultados em razão de seu tipo de atividade.

5. ANÁLISE DOS RESULTADOS E SEU RESGATE TEÓRICO

Através do presente estudo foi demonstrado que:

- a. No grupo com habilidades de liderança e desempenho no trabalho superiores (com ambas as notas entre 9,0 e 10,0 pontos) há uma relação direta entre esses dois fatores;
- b. No grupo com habilidades de liderança elevadas e desempenho no trabalho bom (com ambas as notas de 7,0 a 8,9 pontos) há uma relação direta entre esses dois fatores;
- c. No grupo com habilidades de liderança normais e desempenho no trabalho inferior (com ambas as notas abaixo de 7,0 pontos) há também uma relação direta entre esses dois fatores;
- d. Esses três grupos representam 68% de todo o grupo analisado;
- e. Se as fronteiras das notas mais baixas fossem movidas para 6 pontos em vez de 7 pontos, os resultados seriam evidenciados de maneira ainda mais intensa. De acordo com esse outro ponto de corte, quando se analisou os resultados dos sete pontos do líder, chegar-se-ia a 100% de conformidade. Ainda considerando esse ponto de corte mais baixo, ao analisar o Ranking de Desempenho no Trabalho, obter-se-ia 78% dos casos com uma relação direta entre os dois fatores. A definição do ponto de corte deve variar de acordo com as exigências estratégicas da empresa, por isso, foi escolhido o escore 7 com um nível “bom” na classificação da relação entre liderança e desempenho.
- f. 100% dos diretores com desempenho de trabalho superior e habilidades de liderança superiores adotam um estilo de vida e de liderança como exposto por Meneghetti (2007).

Os resultados da pesquisa já foram utilizados pela empresa que permitiu a investigação, demonstrando-se muito eficiente.

Considerando os profissionais que apresentaram uma relação inversa entre o desempenho no trabalho e as habilidades de liderança, esse estudo abriu uma nova área a ser pesquisada.

Esse estudo desenvolveu um instrumento que revelou novos conhecimentos aos gerentes e diretores. Com essa nova informação, a empresa começou a desenvolver programas para melhorar os desempenhos no trabalho dos gerentes que possuem notas elevadas de liderança, mas um desempenho no trabalho inferior. Seria interessante estudar a diferença entre os resultados de investimentos em aprimorar o desempenho no trabalho nesses profissionais que demonstraram ter boas habilidades de liderança e os resultados de investimentos em aprimorar o desempenho do trabalho nos profissionais que não demonstraram ter habilidades de liderança.

Outra situação possível de ser estudada é mudar os profissionais com notas de liderança maiores que as notas profissionais para uma área de trabalho diferente ou sob a orientação de outro líder. Talvez seus desempenhos do trabalho possam ser aprimorados quando estão executando um diferente papel ou com diferente orientação.

De forma prática, essa pesquisa forneceu um instrumento preciso para entender as relações de liderança dentro de uma empresa.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Essa pesquisa concluiu que a abordagem de líder adotada foi mensurada e combinada com o desempenho dos gerentes em suas atividades rotineiras e os objetivos foram atingidos.

Ao estudar a liderança e compreender as suas diferenças com relação à abordagem de Meneghetti, percebeu-se características que não eram mensuradas anteriormente, mas que, através da ferramenta de avaliação desenvolvida nessa investigação, se revelaram significativas para os gestores.

O estudo demonstrou a relação direta entre as sete características do líder de acordo com Meneghetti e o desempenho no trabalho. Os resultados de toda a avaliação tornam possíveis enquadrar o grupo de análise em cinco diferentes grupos. Para cada um desses dois aspectos foi possível chegar a uma específica graduação numérica de modo a tornar mais fácil o entendimento se há uma relação direta ou não entre os dois aspectos. Em três

desses grupos foi demonstrada essa relação direta. A ferramenta desenvolvida tornou possível esse tipo de comparação e seria pertinente a aplicação da mesma em outros contextos organizacionais para garantir sua eficácia.

REFERÊNCIAS

- ALENCAR, E. S. de. **A gerência da criatividade**: abrindo janelas para a criatividade pessoal dentro das organizações. São Paulo: Makron Books, 1996
- BARBOSA, L. **Igualdade e meritocracia**: A ética do desempenho nas sociedades modernas. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1999.
- BERNABEI, P. As estruturas organizacionais da empresa. *In*: MENEGHETTI, A. *et al.* **Psicologia da organização**. São Paulo: FOIL, 2003.
- CONGER, J. A. Developing leadership capability: What's inside the black box? *In*: **Academy of Management Executive**. Vol. 18, n. 3, 2004.
- DAVEL, E. e VERGARA, S. C. Fórum - gestão no Brasil: enfocando processos e relacionamentos. Apresentação: em busca do que torna a gestão no Brasil particular. *In*: *RAE-eletrônica*, v. 4, n. 1, Art. 11, jan./jul. 2005.
- FREITAS, D. B. **Papéis e competências do líder**: um estudo em organização multinacional francesa. São Paulo, PUCPS, Programa de Mestrado em Administração, 2007, p. 116.
- HERNSTEIN, H. J. **O q. i. na meritocracia**. Rio de Janeiro: Zahar, 1975
- KLAGGE, J. Defining, discovering and developing personal leadership in organizations. *In*: **Leadership & Organization Development Journal**. Vol. 17, n. 05, 1996
- MASLOW, A. **Verso una psicologia dell'essere**. Roma: Casa Editrice Astrolabio, 1971.
- MENEGHETTI, A. **La psicologia del leader**. Roma: Psicologica Ed. 2007.

PEREIRA, J. C. R. **Análise dos dados qualitativos:** estratégias metodológicas para as ciências da saúde, humanas e sociais. São Paulo, Edusp, 2001.

QUINN, R. E. **Competências gerenciais:** princípios e aplicações. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.