



**ELIANE GOOD**

**PERFIS DE LIDERANÇA E ALTO DESEMPENHO: O GESTOR EM FOCO**

**CURITIBA – PR**

**2017**

**FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS**  
**PROGRAMA FGV MANAGEMENT**  
**MBA EXECUTIVO EM DESENVOLVIMENTO HUMANO DE GESTORES**

**ELIANE GOOD**

**PERFIS DE LIDERANÇA E ALTO DESEMPENHO: O GESTOR EM FOCO**

Trabalho apresentado ao curso MBA Executivo em Desenvolvimento Humano de Gestores, Pós-Graduação *lato sensu*, Nível de Especialização, do Programa FGV Management da Fundação Getulio Vargas, como pré-requisito para a obtenção do Título de Especialista.

Coordenador Acadêmico Executivo:  
Edmarson Bacelar Mota

Orientador: Prof. Dr. Cláudio de Souza Pereira

**CURITIBA – PR**

**2017**

FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS

PROGRAMA FGV MANAGEMENT

MBA EXECUTIVO EM DESENVOLVIMENTO HUMANO DE GESTORES

O Trabalho de Conclusão de Curso,

**PERFIS DE LIDERANÇA E ALTO DESEMPENHO: O GESTOR EM FOCO,**  
elaborado por Eliane Good e aprovado pela Coordenação Acadêmica, foi  
aceito como pré-requisito para a obtenção do certificado do Curso de Pós-  
Graduação *lato sensu* MBA Executivo em Desenvolvimento Humano de  
Gestores, Nível de Especialização, do Programa FGV Management.

Data da Aprovação: Curitiba, \_\_\_/\_\_\_/2017.

---

Edmarson Bacelar Mota

Coordenador Acadêmico Executivo

---

Claudio de Souza Pereira

Orientador

## TERMO DE COMPROMISSO

A aluna, Eliane Good, abaixo assinado, do curso de MBA Executivo em Desenvolvimento Humano de Gestores, Turma DHG5-Curitiba (1/2015) do Programa FGV Management, realizado nas dependências da instituição conveniada ISAE, no período de 26/06/2015 a 02/04/2017, declara que o conteúdo do Trabalho de Conclusão de Curso intitulado “Perfis de Liderança e Alto Desempenho: O Gestor em Foco”, é autêntico e original.

Curitiba, \_\_\_\_ / \_\_\_\_ / 2017.

---

ELIANE GOOD

## RESUMO

Este estudo teve por objetivo geral verificar os perfis dos gestores do Banco pesquisado (conforme a teoria de Miner, 1998), as competências e papéis dos líderes, e suas características competitivas (conforme teoria de Quinn, 2003), na cidade de Curitiba, para observar características dos gestores comparando-as aos resultados de desempenho junto a suas equipes no ano de 2016. Com abordagem qualitativa e por meio de estudo de caso (via questionários aplicados), foram pesquisados 7 sujeitos, com questionamentos voltados à teoria de Miner (1998) e a teoria de Quinn *et al.* (2003). A tipologia adotada para a análise dos dados foi descritiva e explicativa. Os resultados apontam que todos os sujeitos desta pesquisa possuem perfis complexos em relação à teoria de Miner; todas as agências pesquisadas tiveram ótimo desempenho em 2016 quanto ao *ranking* interno de resultados do Banco, já que figuram entre o 5º e 17º posicionamento; o modelo situacional considerando a teoria de Quinn aponta para o predomínio do modelo de liderança facilitador, seguido do modelo coordenador, diretor e inovador. Em 60% dos casos, o gestor facilitador está acompanhado por outro modelo de liderança; e mostrou ainda que gestores que possuem múltiplos atributos estão destacados tanto no *ranking* da empresa, quanto na teoria de Miner e de Quinn; e que estes adotam modelos de gestão diferenciados para suas agências.

**Palavras-chave:** Gestores. Desenvolvimento humano. Competências múltiplas. Modelos de gestão.

## ABSTRACT

The objective of this study was to verify the managers' profiles of a Bank surveyed (according to Miner's theory, 1998), the competencies and roles of the leaders, and their competitive characteristics (according to Quinn's theory, 2003), in the city of Curitiba, to observe the characteristics of the managers, comparing them to the performance results of their teams in the year of 2016. With a qualitative approach and through a case study (via questionnaires applied), 7 subjects were investigated, with questions focused on Miner's theory and the theory of Quinn *et al.* (2003). The typology used for data analysis was descriptive and explanatory. The results indicate that all the subjects of this research have complex profiles in relation to the Miner's theory; all the agencies surveyed had a good performance in 2016 regarding the internal ranking of results of the Bank, since they are between the 5th and 17th positioning; the situational model considering Quinn's theory points to the predominance of the facilitative leadership model, followed by the coordinating model, director and innovator. In 60% of cases, the facilitator is accompanied by another leadership model; and also showed that managers with multiple attributes are highlighted both in the company ranking and in Miner and Quinn's theory; and that they adopt different management models for their agencies.

**Key-words:** Managers. Human development. Multiple competencies. Management models.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Competências como fonte de valor pessoal e organizacional .....	17
Figura 2 – Os cinco pilares para a vantagem competitiva .....	18
Figura 3 – Macro e microssistemas administrativos.....	21
Figura 4 – Desenvolvimento da direção dos objetivos e cultura da empresa de acordo com os papéis gerenciais .....	41

## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Perfil preponderante dos respondentes .....	53
Gráfico 2 – Perfil ausente dos respondentes .....	54
Gráfico 3 – Perfil menos preponderante dos respondentes.....	54



## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Tipos de habilidades necessárias em gestores .....	16
Quadro 2 – Os quatro estilos de liderança .....	20
Quadro 3 – Diferença entre liderança e gestão, segundo Kotler .....	23
Quadro 4 – Diferenças entre líder e gestor, conforme Bennis .....	24
Quadro 5 – Características dos estilos de liderança .....	25
Quadro 6 – Perfis de Miner e suas características .....	35
Quadro 7 – Competências da gestão.....	38
Quadro 8 – Modelo dos valores contrastantes .....	39
Quadro 9 – Modelos organizacionais, objetivos, ênfase e papéis gerenciais na teoria de Quinn .....	42
Quadro 10 – Identificação dos sujeitos da pesquisa .....	48
Quadro 11 – Constructo de pesquisa: relação entre objetivos, questionário e teoria ..	50
Quadro 12 – Competências/modelos destacados pela pesquisa em cada sujeito .....	58
Quadro 13 – Modelo de liderança dos gestores pesquisados .....	59
Quadro 14 – Características de cada tipo de liderança.....	60
Quadro 15 – Gestores com mais de um modelo de liderança .....	61
Quadro 16 – Modelos de gestão, suas características e os modelos de liderança.....	63
Quadro 17 – Modelos de gestão e culturas associados a cada gestor pesquisado.....	63

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Perfis de Miner dos gestores pesquisados .....	52
Tabela 2 – Perfil preponderante e complexo.....	55
Tabela 3 – Comparação entre desempenho por meio de <i>ranking</i> e perfis complexos.	56
Tabela 4 – Comparação entre a teoria de Miner e de Quinn.....	62

## SUMÁRIO

<b>1 TEMA E PROBLEMA</b> .....	<b>12</b>
1.1 RELEVÂNCIA / JUSTIFICATIVA .....	13
1.2 OBJETIVOS .....	14
1.2.1 <i>Objetivo Geral</i> .....	14
1.2.2 <i>Objetivos Específicos</i> .....	14
1.3 HIPÓTESES .....	15
<b>2 REVISÃO TEÓRICA</b> .....	<b>16</b>
2.1 AS COMPETÊNCIAS DO GESTOR DE ALTA PRODUTIVIDADE NA GESTÃO DE PESSOAS .....	16
2.2 GESTÃO DA EQUIPE – O PAPEL DA LIDERANÇA .....	21
2.3 AS TEORIAS DE LIDERANÇA PARA ALTO DESEMPENHO PRODUTIVO NA GESTÃO DE PESSOAS.....	28
2.3.1 <i>A teoria de Miner</i> .....	29
2.3.2 <i>A teoria de Quinn</i> .....	36
2.4 ALGUMAS IDEIAS SOBRE OS PERFIS E PAPÉIS DOS GESTORES BRASILEIROS .....	43
<b>3 METODOLOGIA</b> .....	<b>47</b>
3.1 IDENTIFICAÇÃO DO MÉTODO .....	47
3.2 SELEÇÃO DA POPULAÇÃO E DA AMOSTRA.....	47
3.3 INSTRUMENTOS PARA RECOLHIMENTO DOS DADOS .....	48
3.4 ANÁLISE DOS DADOS .....	49
3.5 ESTRUTURA TEXTUAL.....	51
<b>4 RESULTADOS</b> .....	<b>52</b>
4.1 OS PERFIS DOS PESQUISADOS .....	52
4.2 PERFIL COMPLEXO X DESEMPENHO DE EQUIPE .....	56
4.3 MODELOS DE LIDERANÇA.....	58
4.4 MODELOS DE GESTÃO DAS AGÊNCIAS .....	62
<b>5 CONCLUSÕES</b> .....	<b>65</b>
<b>REFERÊNCIAS</b> .....	<b>68</b>
ANEXOS .....	73

## 1 TEMA E PROBLEMA

Os atuais cenários competitivos do mercado de produtos e serviços vieram acompanhados de clientes cada vez mais exigentes, obrigando as organizações a buscar abordagens administrativas direcionadas a alcançar excelência nos serviços prestados, ter objetivos claros e consistentes para suas ações, apresentar a maior transparência possível e ampliar a visão de desenvolvimento corporativo junto à sociedade e seus colaboradores (LACERDA, 2005). Atualmente, já não é suficiente exercer uma atividade da melhor maneira possível (BRETZKE, 2000). A matéria prima mais importante do mercado é a qualidade, tanto técnica, quanto organizacional e de desempenho (ARAÚJO, 2001).

Para Daft (2005, p. 10) o desempenho da organização depende da habilidade humana do gestor: “Essa habilidade é demonstrada no modo como o gerente se relaciona com outras pessoas, incluindo a habilidade de motivar, facilitar, coordenar, liderar, comunicar e resolver conflitos”.

Algumas teorias se propõem a identificar as habilidades gerenciais de cada pessoa e estabelecer condições de ‘medir’ em que aspectos deve haver aprimoramento dessas habilidades ou em quais há destaque. Conforme apresentam Hisrich e Peters (2004), as habilidades principais necessárias aos gestores estão classificadas em três áreas principais: habilidades técnicas, de administração de empresas e empreendedoras pessoais. Miner (1998) estabelece que as habilidades podem ser medidas por meio de perfis empreendedores (são quatro perfis) que abrangem esses contextos e possibilitam não somente avaliar a capacidade gerencial de cada pessoa (inclusive fazendo autoavaliação), como também aprimorar as que não estiverem presentes de forma significativa para o desempenho da função (ou verificar as habilidades de seus colaboradores). Miner (1998) afirma ainda que os gestores que possuem três ou quatro perfis destacados (chamados de perfis complexos) possuem maior êxito em todas as atividades que desempenham. A teoria de Quinn (2003), chamada de modelo dos valores contrastantes (*Competing Values Framework – CVF*) também consegue expor, por meio da análise de diferentes aspectos das competências gerenciais e as suas

especificidades, a influencia do ambiente externo e interno, a flexibilidade e o controle interno e externo e os modelos que nomeiam as teorias e características organizacionais; indicando, assim, que a gestão de pessoas é uma poderosa ferramenta nos ambientes competitivos em que as empresas se encontram atualmente, já que precisam alcançar qualidade e produtividade. De acordo com Felício *et al.* (2007), a liderança influencia a confiança na gestão, e ambas influenciam o desempenho organizacional percebido.

Assim, vale questionar: **a escolha do modelo de gestão organizacional é influenciada pelo desenvolvimento dos atributos pessoais do gestor?**

### 1.1 RELEVÂNCIA / JUSTIFICATIVA

Cada gestor tem a função de mapear em sua equipe os aspectos a serem melhorados para que os objetivos organizacionais/metasp sejam alcançados. Mas, ele também pode avaliar os pontos positivos e não desenvolvidos em si próprio, como gestor (e em seus colaboradores), e perceber, os domínios e habilidades gerenciais (de desempenho) que já possui e aquelas que podem ser desenvolvidas para melhorar a equipe de trabalho. O próprio Banco pode utilizar essa perspectiva de avaliação de habilidades para a contratação de novos gestores (ou dos componentes de sua equipe) e diminuir consideravelmente os investimentos em formação e treinamento de pessoal na organização.

O modelo da teoria de Miner (1998) e de Quinn (2003) enumeram muitas vantagens além do crescimento pessoal e organizacional, tais como: facilita a compreensão da gestão, avalia a necessidade de mudança da liderança, pode ser utilizado como ferramenta para educação, treino e desenvolvimento de líderes e gestores. A perspectiva do modelo dos valores contrastantes, de Quinn *et al.* (2003) aponta a complexidade, a contradição e o paradoxo em que vivem/sobrevivem as organizações atuais alinhando-as. As organizações são entidades em permanente mudança (NEVES, 2000). Deste modo, a eficiência e eficácia da adaptabilidade é uma função essencial dos líderes, de sua capacidade para interpretar as pressões a que estão sujeitos e gerir a

organização. Por isso, é importante que se faça uma avaliação da maturidade da organização com a respectiva fase do ciclo de vida organizacional e da forma de gerir de seus líderes (GOMES, 1996), o que é perfeitamente possibilitado pela abordagem de Quinn *et al.* (2003).

## 1.2 OBJETIVOS

### 1.2.1 *Objetivo Geral*

Verificar os perfis dos gestores (conforme a teoria de Miner, 1998), as competências e papéis dos líderes, e suas características competitivas (conforme teoria de Quinn, 2003), do Banco pesquisado, na cidade de Curitiba, para observar características dos gestores comparando-as aos resultados de desempenho junto a suas equipes no ano de 2016.

### 1.2.2 *Objetivos Específicos*

- ✓ Aplicar questionários sobre os perfis empreendedores propostos por Miner (1998) aos gestores das agências bancárias do Banco pesquisado na cidade de Curitiba; observando se há gestores que possuem perfis complexos;
- ✓ Verificar se há diferenças de desempenho entre as equipes com gestores cujos perfis complexos preponderantes são múltiplos ou não;
- ✓ Aplicar questionário sobre a teoria de Quinn (2003) aos mesmos sujeitos, identificando o modelo situacional de liderança em cada agência e comparando os resultados de destaque à teoria de Miner (1998);
- ✓ Identificar os modelos de gestão nas agências, correlacionando-os aos modelos de liderança e ao desempenho produtivo dos gestores com atributos complexos/múltiplos.

### 1.3 HIPÓTESES

Este estudo aponta diferentes hipóteses, a considerar:

Hipótese 1: Todos os gestores terão mais de um perfil destacado, segundo a teoria de Miner (1998), porque quem possui um único perfil em destaque não alcança um papel de comando em uma área tão competitiva quanto uma agência bancária.

Hipótese 2: As equipes comandadas por gestores com 4 perfis complexos, apresentarão resultados destacados em relação ao desempenho das demais equipes.

Hipótese 3: as agências apresentarão modelos de gestão semelhantes, já que atendem às mesmas regras internas e externas.

## 2 REVISÃO TEÓRICA

Esta revisão teórica aborda as teorias acerca do papel desempenhado pelo gestor, já que se exige alto rendimento produtivo desses profissionais e das equipes que comandam; as competências esperadas/necessárias/exigidas desses profissionais; o olhar da teoria de Miner (1998) e de Quinn (2005) para o papel e as competências do gestor, e a possibilidade de desenvolver essas habilidades, e uma pequena revisão sobre o desempenho empreendedor do Brasil.

### 2.1 AS COMPETÊNCIAS DO GESTOR DE ALTA PRODUTIVIDADE NA GESTÃO DE PESSOAS

Inicialmente as competências de um gestor de alta produtividade envolvem gerir uma equipe. Para Weiss (1994, p. 15): “equipe é um grupo relativamente pequeno de pessoas, formado em torno de interesses, valores e história comuns, e reunido para atingir um conjunto específico de metas ou objetivos de prazo relativamente curto”. Conforme Hisrich e Peters (2004), as habilidades principais necessárias aos gestores (de sucesso) estão classificadas em três áreas principais: habilidades técnicas, de administração de empresas e empreendedoras pessoais, conforme demonstrado no Quadro 1:

**Quadro 1 – Tipos de habilidades necessárias em gestores**

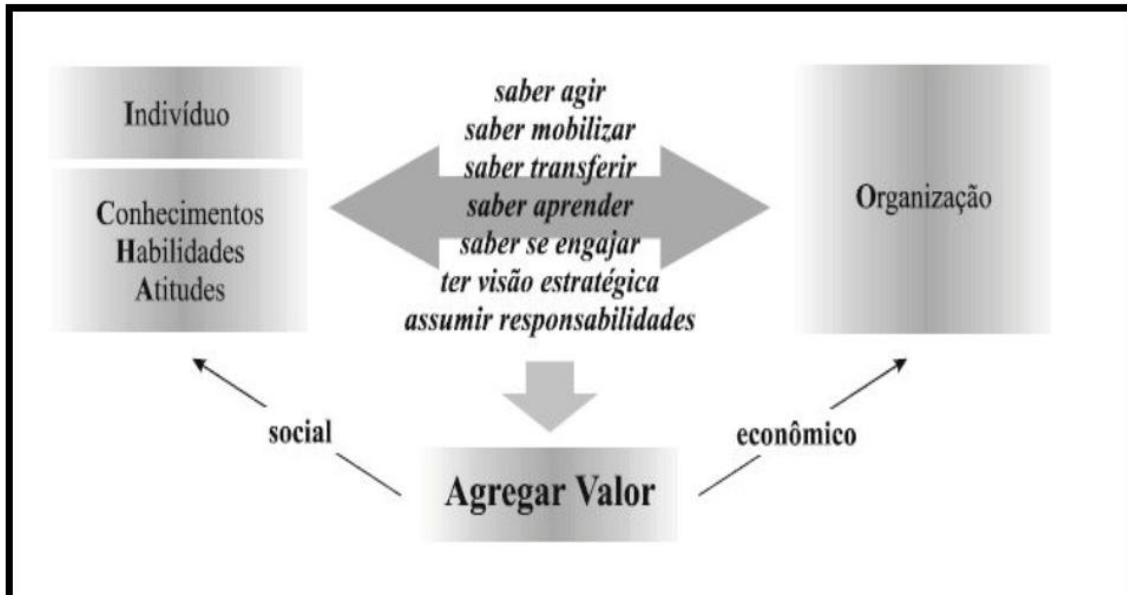
Habilidades técnicas	Habilidades administrativas	Habilidades pessoais
Redação Expressão oral Monitoramento do ambiente Administração comercial técnica Tecnologia Interpessoal Capacidade de ouvir Capacidade de organizar Construção de rede de relacionamentos Estilo administrativo Treinamento Capacidade de trabalho em equipe	Planejamento e estabelecimento de metas Capacidade de tomar decisões Relações humanas Marketing Finanças Contabilidade Administração Controle Negociação Lançamento de empreendimento Administração do crescimento	Controle interno e de disciplina Capacidade de correr riscos Inovação Orientação para mudanças Persistência Liderança visionária Habilidade para administrar mudanças

Fonte: Hisrich e Peters (2004, p. 39).



A Figura 1 aponta as competências do gestor como agregadoras de valores pessoais e organizacionais:

**Figura 1 – Competências como fonte de valor pessoal e organizacional**

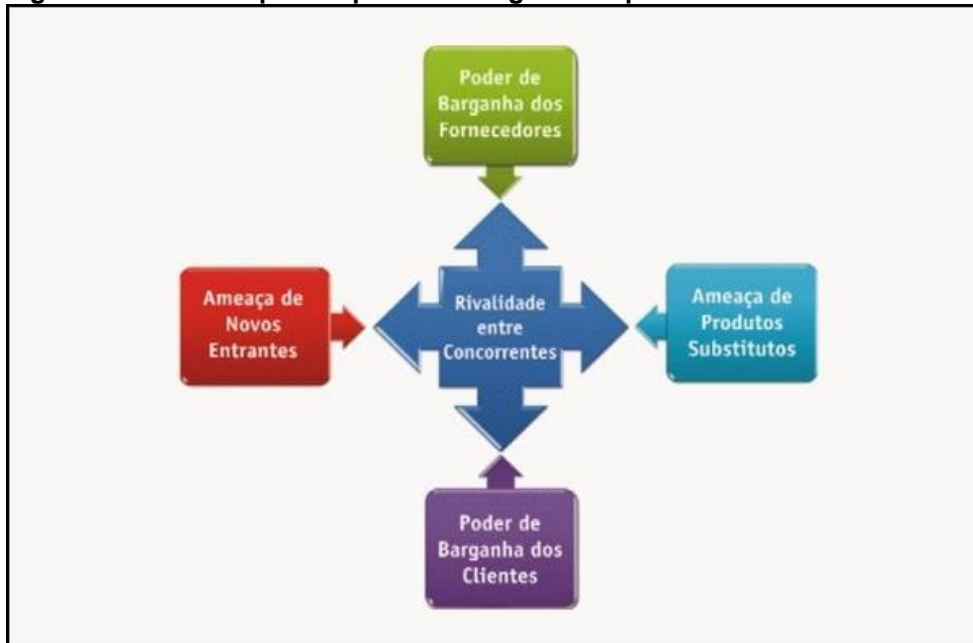


Fonte: Fleury e Fleury (2001, p. 188).

Esses aspectos, competências e habilidades também podem influenciar na busca pela competitividade, pois, a dinâmica dos mercados exige uma adaptação muito rápida das empresas e dos gestores ao cenário econômico e à atualização tecnológica, que acabam por impactar na atuação da empresa diante do mercado consumidor (TUBINO, 2000).

Para Porter (2004) a adoção de uma estratégia como ferramenta, para obter vantagem competitiva em um mercado, deve pautar-se em cinco pilares que representam as ameaças externas, como mostra a Figura 2.

**Figura 2 – Os cinco pilares para a vantagem competitiva**



Fonte: Adaptado de Porter (2004, p. 4).

Assim, é possível perceber que as competências do gestor devem contribuir tanto para o crescimento pessoal e individual quanto para agregar valor econômico à organização. Nas palavras de Fleury e Fleury (2001, p. 188) “a competência é um saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos e habilidades, que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo”.

Além de olhar para o contexto externo, que exige que o gestor desenvolva habilidades específicas, tanto pessoais quanto organizacionais, ele deve, sobretudo, controlar os dados internos e resultantes de sua gestão frente à equipe, buscando antever resultados e agir preventivamente sobre eles. Existem diferentes propostas para construir um planejamento para a função gestora, muitas vezes de forma não integrada. Tomé e Castro (2004) apontam e identificam em 10 etapas os desafios identificados na função gerencial:

- (1) Análise de necessidades do comprador e compreensão do papel de vendas na transação
- (2) análise ambiental e concorrência,
- (3) definição de quotas
- (4) organização de vendas: desenho de territórios, especialização e número de vendedores,
- (5) modo de governança e remuneração,
- (6) administração de clientes e informações,
- (7) recrutamento e seleção,
- (8) treinamento e motivação,
- (9) administração de conflitos e
- (10) formas de controle e auditoria (TOMÉ; CASTRO, 2004, p. 108).

Luppa (2005, p. 68) lista as principais ferramentas de um líder de alto desempenho:

- A qualidade das relações.
- A gestão de conflitos
- A comunicação falada e escrita.
- O saber ouvir.
- A delegação.
- A criatividade.
- A administração do tempo.
- A avaliação do desempenho.
- Desafiar o estabelecido.
- A preocupação com o bem-estar das pessoas.
- A busca do consenso no grupo.
- O planejamento e a organização.
- A educação.
- O saber dar *feedbacks*.
- O saber negociar.

Pearce *et al.* (2007) indicam que a liderança pode ser alcançada de quatro formas diferentes: descendente, ascendente, lateral (ou liderança partilhada); e integrada, que corresponde à combinação das três formas anteriores. Aderir a uma das formas depende da situação da empresa. Na fase de criação e início da empresa ou em períodos de grandes mudanças, a liderança descendente é mais apropriada. A liderança partilhada é mais apropriada para as outras fases da vida da empresa; apresentando melhores resultados globais (ENSLEY *et al.*, 2006). A liderança lateral ou partilhada precisa de uma equipe com integração e inter-relacionamento entre todos os elementos da equipe, e com competências e capacidades complementares. Eles devem ser capazes de trabalhar juntos, de lidar com a divisão de tarefas, com a divisão do crédito, comunicar, resolver crises, alocar e realocar tarefas e tomar decisões conjuntas (O'TOOLE *et al.*, 2002). Segundo Crossan *et al.* (2008), em ambientes dinâmicos, o melhor desempenho será obtido pelo “líder transcendente” ou integrado, capaz de aglutinar os três aspectos anteriores em um único personagem gestor.

Keeffe *et al.* (2008) referenciam quatro estilos de liderança: analista, diretor, socializador e narrador, devendo uma equipe de liderança possuir todos os quatro para máxima eficiência. Para eles, o narrador é cooperativo, leal, apoiante, diplomático, paciente, respeitoso, de trato fácil, empático, compreensivo, valoriza a estabilidade nas relações interpessoais. O socializador é imaginativo, amigável, entusiasta, extrovertido, excitável,

persuasivo, espontâneo, inovador, inspirador. O analista é lógico, profundo, sério, sistemático, crítico, preciso, prudente, industrioso, objetivo, organizado, controlado, preferem a clareza e a ordem. O diretor é independente, cândido, decisivo, pragmático, determinado, eficiente, objetivo, orientado para a tarefa e resultado, sucinto, independente, disposto a correr riscos, confiante, competitivo, impaciente. Cada estilo de liderança também possui suas fraquezas. As características de cada estilo com suas forças e fraquezas estão apontadas pelo Quadro 2.

**Quadro 2 – Os quatro estilos de liderança**

<b>Estilo</b>	<b>Forças</b>	<b>(Podem tornar-se)</b>	<b>Fraquezas</b>
Narrador	Apoiante	→	Conformista
	De trato fácil	→	Permissivo
Socializador	Entusiasta	→	Indisciplinado
	Imaginativo	→	Irrealista
Analista	Preciso	→	Exigente
	Sistemático	→	Inflexível
Director	Determinado	→	Dominador
	Objectivo	→	Insensível

Fonte: Adaptado de Keffe *et al.* (2008).

Kotter (2000) argumenta que os gestores sofrem forte pressão, precisam lidar com uma série de diferentes problemas e geralmente têm a incumbência de motivar um grande contingente de pessoas. Mas, que a produtividade não depende somente da motivação em si, está diretamente ligado à demanda de trabalho (e ao estresse dele decorrentes), à motivação (pessoal e organizacional), e aos recursos disponíveis (suporte, autonomia, preparo...), bem como a alteração de qualquer uma dessas variáveis pode interferir no desempenho tanto pessoal, quanto da equipe e da produtividade (KOTLER, 2000). Pode-se inferir que os gestores estão envolvidos com um grande volume de informações que quase sempre se apresentam desestruturadas e ambíguas e, das quais dependem para nortear as ações organizacionais.

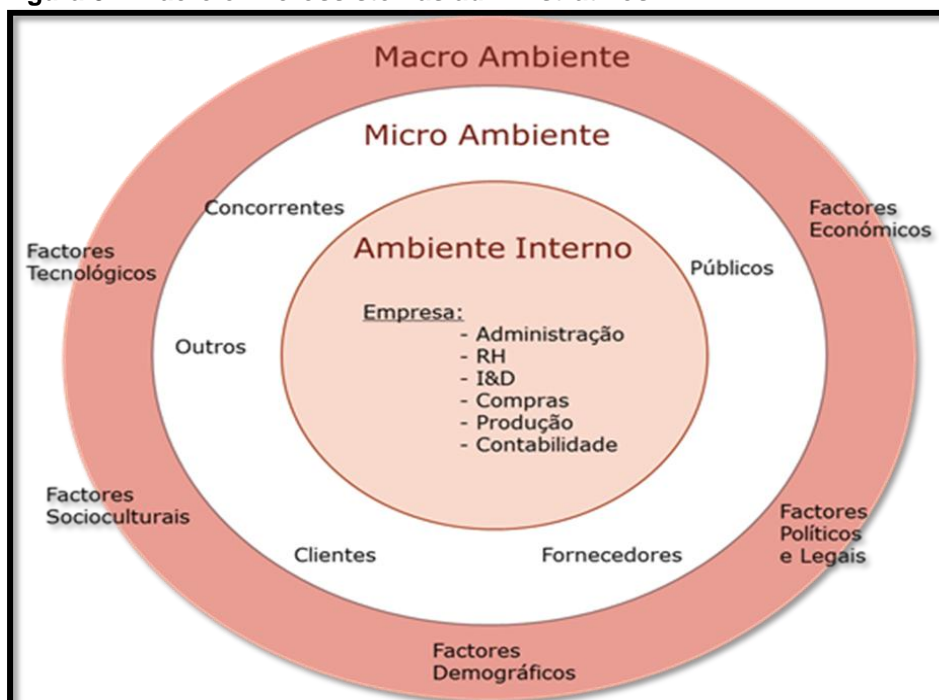
Assim, entende-se que as suas decisões, são quase sempre permeadas de um 'viés' das suas características pessoais. Mas, na gestão, alguns procedimentos gerenciais, sobretudo na gestão de equipes são essenciais,

como: planejamento, ação e avaliação dos resultados, como descreve o item a seguir.

## 2.2 GESTÃO DA EQUIPE – O PAPEL DA LIDERANÇA

Para Gil (1994), a função principal de um gestor dentro de uma equipe é administrar, ou seja, ter ciência da necessidade de adequar-se aos sistemas que regulam e regulamentam o funcionamento de uma empresa. Há dois sistemas que atuam nesse contexto: o macrosistema (social, externo: leis governamentais, ambientais, comunidade, cultura etc.), e o microsistema (funcional, interno: produção, comercialização, recursos humanos etc.). Deve-se considerar que eles interferem diretamente no desempenho das organizações e nas estratégias administrativas adotadas. Os macro e microsistemas são representados pela Figura 2.

**Figura 3 – Macro e microsistemas administrativos**



Fonte: Adaptado de Porter (2004, p. 49-51).

Todo esse ambiente, micro e macro, interferem na escolha da estratégia administrativa que o gestor irá adotar para ser produtivo (altamente produtivo dado a concorrência e a volatilidade do mercado), pois esses aspectos serão capazes de dar subsídios para conhecer a realidade administrativa de cada

empresa e traçar um comportamento administrativo para a gestão (DAFT, 2005). Segundo Braga e Monteiro (2005) para integrar esses aspectos, os gestores devem definir objetivos claros para a empresa e para a equipe que gerenciam, definir a forma de alcançá-los, e estabelecer estratégias e regras para a tomada de decisão e avaliação dos resultados. A estratégia administrativa é considerada hoje como fundamental para a competitividade das empresas.

Planejar estrategicamente é gerar condições de identificar e agir rapidamente diante das oportunidades e ameaças do mercado, garantindo vantagem em relação a concorrentes e mantendo a força da empresa no ambiente de atuação (TUBINO, 2000). Para administrar uma equipe de forma eficiente e eficaz é necessário estabelecer uma estratégia de desempenho produtivo que possa envolver cada setor para ampliar as possibilidades de gerenciamento e alcançar os resultados almejados. Diversos estudos mostram que empresas gerenciadas com excelência têm em comum as seguintes práticas:

Concepção estratégica, comprometimento da alta gerência com a qualidade, padrões rigorosos, sistemas de monitoramento do desempenho dos serviços, atendimento às reclamações dos clientes e ênfase na satisfação tanto dos funcionários quanto dos clientes (KOTLER, 2000, p. 460).

Dutra (2008) afirma que há uma relação estreita entre as competências organizacionais e as competências individuais que são chamadas de competências gerenciais. Elas envolvem as premissas e os princípios gerados dentro da organização e oferecem estabilidade e sustentabilidade para o negócio. Elas podem ser classificadas como:

- a) Competências essenciais – fundamentais para a sobrevivência da organização;
- b) Competências distintas – reconhecidas pelos clientes como diferenciais em relação aos competidores;
- c) Competências de unidades de negócio – pequeno número de atividades-chaves esperadas pela organização das unidades de negócios;
- d) Competências de suporte – atividades que servem de alicerce para outras atividades da organização;
- e) Capacidade dinâmica – condições da organização de adaptar continuamente suas competências as exigências do ambiente (DUTRA, 2008, p. 25).

No entanto, Kotler (1990) afirma que é preciso diferenciar liderança de gestão. Para isso, detalha as características pertinentes a cada aspecto, como mostra o Quadro 4.

**Quadro 3 – Diferença entre liderança e gestão, segundo Kotler**

<b>Fase</b>	<b>Liderança</b>	<b>Gestão</b>
Criar uma agenda	Estabelecer a direcção. Desenvolver uma visão do futuro, frequentemente do futuro distante, e estratégias para produzir as mudanças necessárias para atingir essa visão.	Planeamento e orçamentação. Estabelecer passos detalhado e respectivos prazos para atingir os resultados necessários, e realocar os recursos necessários para o possibilitar.
Desenvolver uma rede de relações humanas para alcançar a agenda	Alinhar as pessoas. Comunicar a direcção verbalmente e através de actos a todos aqueles cuja cooperação possa ser necessária, para influenciar a criação de equipas e coligações que compreendam a visão e estratégias que aceitem a sua validade.	Organizar e atribuir pessoal. Estabelecer a estrutura para alcançar os requisitos, atribuir pessoas a essa estrutura, delegar responsabilidades e autoridade para cumprir o planeado, providenciar políticas e procedimentos para ajudar a guiar as pessoas e criar métodos ou sistemas para monitorizar a implementação.
Execução	Motivar e inspirar. Dar energia às pessoas para vencerem as enormes barreiras políticas, burocráticas e de recursos que se opõem à mudança, satisfazendo diversas necessidades humanas muito básicas que muitas vezes se encontram por cumprir.	Controlo e resolução de problemas. Monitorizar os resultados em relação ao planeado, identificar desvios, e re-planear para resolver estes problemas.
Resultados	Produz mudança, frequentemente dramática, e tem o potencial de produzir mudança extremamente útil.	Produz um grau de previsibilidade e ordem, tendo o potencial para produzir consistentemente resultados chave, de acordo com o esperado por vários <i>stakeholders</i> .

Fonte: Kotler (1990, p. 34).

Sobre o contexto, Bennis (1998) defende que os líderes são fruto da educação, e os gestores são resultado do treino. Mas, que há outros aspectos que devem ser considerados entre um líder e um gestor, como mostra o Quadro 4.

**Quadro 4 – Diferenças entre líder e gestor, conforme Bennis**

<b>Líder</b>	<b>Gestor</b>
Inova	Administra
É um original	É uma cópia
Desenvolve	Mantém
Foca-se nas pessoas	Foca-se nos sistemas e estrutura
Inspira confiança	Baseia-se no controlo
Tem uma visão de longo prazo	Tem uma visão de curto prazo
Pergunta “o quê” e “porquê”	Pergunta “como” e “quando”
Olha para o horizonte	Foca-se no objectivo
Origina	Imita
Desfia o <i>status quo</i>	Aceita o <i>status quo</i>
É a sua própria pessoa	É um clássico bom soldado
Faz as coisas certas	Faz as coisas bem feitas

Fonte: Bennis (1998, p. 37).

Para Motta (2016), a liderança tem três eixos: a excelência pessoal, a essência individual e a transformação organizacional. Mas, para Robbins (2002), líderes são aqueles que conduzem e motivam seus colaboradores na direção das metas que devem atingir, e o fazem por meio do esclarecimento dos papéis e das exigências das tarefas a serem executadas, pormenorizando a forma de realizar as atividades. Ele apresenta as seguintes características (2002):



**Quadro 5 – Características dos estilos de liderança**

<b>Autocrática</b>	<b>Democrática</b>	<b>Liberal (laissez faire)</b>
O líder fixa as diretrizes, sem qualquer participação do grupo	As diretrizes são debatidas decididas pelo grupo, estimulado e assistido pelo líder.	Há liberdade total para as decisões grupais ou individuais, e mínima participação do líder.
O líder determina as providências para execução das tarefas, na medida em que se tornam necessárias e de modo imprevisível para o grupo	O grupo esboça as providências para atingir o alvo e pede conselhos ao líder, que sugere alternativas para o grupo escolher.	A participação do líder é limitada apresentando apenas sugestões quando solicitado a fazê-las.
O líder determina a tarefa que cada um deve executar e os colegas de trabalho	A divisão do trabalho fica a critério do grupo e cada membro tem liberdade de escolher seus colegas de trabalho.	A divisão do trabalho e escolha dos colegas fica totalmente a cargo do grupo. Absoluta falta de participação do líder.
O líder é dominador e é "pessoal" nos elogios e críticas ao trabalho de cada membro.	O líder procura ser um membro normal do grupo, em espírito. O líder é objetivo e limita-se aos fatos nas críticas e elogios.	O líder não avalia o grupo nem controla os acontecimentos. Apenas comenta as atividades quando perguntado.

Fonte: Robbins (2002, p. 61).

Para Yukl e Lepsinger (2005) há comportamentos do gestor que afetam o desempenho. Portanto, cabe ao gestor na orientação de sua equipe:

a) Para melhorar a eficiência e a fiabilidade do processo:

- Esclarecer os papéis e os objetivos da tarefa;
- Monitorizar as operações e desempenho;
- Conduzir o planeamento de curto prazo;
- Providenciar recompensas contingenciais;
- Resolver os problemas operacionais atuais.

b) Para melhorar as relações e os recursos humanos:

- Fornecer apoio e encorajamento;
- Reconhecer as contribuições valiosas;
- Funcionar como "treinador / mentor";
- Consultar com outros relativamente às decisões;
- Delegar e capacitar os recursos;
- Encorajar a cooperação e o trabalho em equipa.

c) Para melhorar a inovação e a adaptação:

- Monitorizar o ambiente externo;
- Explicar a necessidade urgente de mudança;
- Articular uma visão inspiradora;

- Incentivar o pensamento inovador;
- Facilitar a aprendizagem coletiva;
- Assumir riscos para promover a mudança;
- Implantar as mudanças necessárias.

A heterogeneidade do mercado de trabalho atual também é motivo de estudo para Veloso, Dutra e Nakata (2008). Os autores defendem que a faixa etária gera comportamentos específicos, portanto a idade interfere na carreira e nas ambições do trabalhador. Segundo os autores (2008, p. 1): “A literatura [...] classifica as gerações de profissionais ativos como geração Y (nascidas de 1978 em diante), geração X (nascidas entre 1965 e 1977) e *baby boomers* (nascidos entre 1946 e 1964)”.

Para Handy (1994), as empresas trabalham tendo como base suas culturas e as administram de acordo com a filosofia decorrente de sua cultura. Ele relacionou esses modelos administrativos aos deuses da Grécia Antiga, estabelecendo que Zeus segue o modelo de centralização do poder e da influência; Apolo àquelas empresas baseadas na definição de funções, ignorando as personalidades individuais. Atena simboliza a formação de equipes para solucionar problemas de desenvolvimento e criatividade; e, Dionísio representa as organizações que tornam possível o desempenho profissional de alguns indivíduos. A formulação de um equilíbrio entre os deuses é particular a cada organização. É preciso levar em consideração a bagagem cultural dos indivíduos, considerando suas culturas de vida desde a infância. Dependendo da cultura, em diferentes partes do mundo, mesmo dentro da mesma organização, é preciso considerar essa bagagem e agir de acordo com ela para alcançar resultados positivos na administração. Nem todas as perspectivas representadas por esses deuses podem ser obtidas dentro da mesma empresa. Mas, quanto maior for a integração, mais eficiente ela se torna.

Para Bergamini e Beraldo (1999), o gestor, na sua função de gerenciar equipes altamente produtivas, precisa saber comunicar-se, planejar e organizar o grupo, gerir conflitos, delegar tarefas, descentralizando e dando autonomia aos membros da equipe, saber negociar, mas, principalmente avaliar (e de forma preventiva). Ressaltam os autores que há três processos ou formas de avaliar que os gestores devem usar para mensurar o desempenho produtivo de

sua equipe, sobretudo quando se evidencia que os resultados planejados não serão/foram alcançados pela equipe que coordenam:

- ✓ Avaliação direta: o gestor opina sobre cada um dos membros de sua equipe de trabalho, pautando-se em sua opinião pessoal, já que é ele que melhor conhece o desempenho do funcionário. Mas, dependendo da proximidade ou distanciamento que ele mantém para com o avaliado essa percepção pode não ser justa/correta.
- ✓ Avaliação conjunta: há uma conversa entre avaliador e avaliado e a avaliação de desempenho é respondida em conjunto. Permite um diálogo franco sobre o que era esperado e o que foi obtido de resultado efetivo.
- ✓ Autoavaliação: o julgamento do desempenho é feito pelo próprio avaliado, considerando os parâmetros estabelecidos pela empresa, o que descentraliza a função do gestor.

Para Fleury e Fleury (2001), o termo competência organizacional é a capacidade que as pessoas têm de desempenhar com eficiência determinado papel, usar habilidades, conhecimentos e atitudes com inteligência e personalidade. Hunter (2004, p 96) diz que um bom líder tem algumas qualidades que devem ser observadas:

Paciência: mostrar autocontrole;  
 Bondade: dar atenção, apreciação e incentivo;  
 Humildade: ser autêntico, sem pretensão, orgulho ou arrogância;  
 Respeito: tratar as pessoas como se fossem importantes;  
 Abnegação: satisfazer as necessidades dos outros;  
 Perdão: desistir de ressentimento quando enganado;  
 Honestidade: ser livre de engano;  
 Compromisso: ater-se às suas escolhas;  
 Resultados (Serviço e Sacrifício): Pôr de lado suas vontades e necessidades; buscar o maior bem para os outros.

Serva e Ferreira (2006) apresentam as exigências feitas aos gestores no atual contexto organizacional como gerenciadores de equipes: lidar com a complexidade da empresa; ter flexibilidade para lidar com a instabilidade e a convivência; tomar decisões permeadas pelo imediatismo; precisam alcançar alto desempenho e resultados; e aceitar riscos. As características apresentadas pelos autores Serva e Ferreira (2006), como elementos essenciais a profissionais de alto desempenho são: comunicação, criatividade,

empreendedorismo, equilíbrio emocional, flexibilidade, percepção/julgamento, liderança, visão globalizada, negociação, relacionamento interpessoal, trabalho em equipe e planejamento estratégico. Lippa (2005, p. 17) afirma que o gestor não pode esquecer que a empresa tem corpo, mente e alma:

O corpo são os materiais, os produtos, as ferramentas, os equipamentos, o lucro e o prejuízo. A mente é a definição do negócio, os valores, os diferenciais competitivos, as tendências do mercado e a compreensão das necessidades dos clientes. A alma são as pessoas, a motivação, o relacionamento, a comunicação, a integração, o trabalho em equipe.

Sandberg (2000) verificou que estudos sobre a liderança e a gestão administrativa possuem categorias abstratas na maioria dos estudos, limitando sua utilidade. Algumas teorias tendem a usar modelos generalistas de competências, pré-definindo o que significa o termo competência. Segundo o dicionário:

Competência. [Do lat. Tard. Competência] S.f. 1. Faculdade concedida por lei a um funcionário, juiz ou tribunal para apreciar e julgar certos pleitos ou questões. 2. Qualidade de quem é capaz de apreciar e resolver certos assuntos, fazer determinada coisa; capacidade, habilidade, aptidão, idoneidade. 3. Oposição, conflito, luta. 4. E. Ling. Conhecimento, linguística, parcialmente inato e parcialmente adquirido, que permite a um indivíduo falar e compreender a sua língua. [cf., nesta acepç., desempenho (5).] (FERREIRA, 2005, p. 508).

Quinn *et al.* (2003) defendem que os modelos de gestão estão em constante construção, no entanto, é possível identificar características, habilidades e capacidades de desempenho por meio de teorias que olhem para o sujeito individualmente, e que são capazes de olhar para o desempenho gerencial, como a teoria de Miner (1998) e de Quinn (2003), como detalha o item a seguir.

### 2.3 AS TEORIAS DE LIDERANÇA PARA ALTO DESEMPENHO PRODUTIVO NA GESTÃO DE PESSOAS

Muitas são as teorias para medir o desempenho produtivo. Mas, como algumas dependem de fatores externos e internos da organização e não

podem ser medidas competentemente em nível pessoal, este estudo atém-se a dois modelos que apontam para habilidades pessoais do gestor para conduzir sua equipe e alcançar alto desempenho produtivo. Tratar-se-á neste estudo da teoria de Miner (1998) e de Quinn *et al.* (2003).

### **2.3.1 A teoria de Miner**

Antes de compreender a teoria de Miner (1998) é importante apresentar o conceito sobre o qual ela foi formada. Inicialmente os estudo que envolvem os comportamentos sobre a forma de administrar um negócio pertencem à área de estudo sobre a administração de empresas, cuja vertente aborda o empreendedorismo. Para Hisrich, Peters e Shepherd, (2009), o empreendedorismo é o processo dinâmico de gerar riqueza. Através da criatividade, o empreendimento promove novos produtos, processos e organizações emergem. A riqueza é criada por pessoas que assumem os principais riscos em termos de patrimônio, tempo e/ou comprometimento com a carreira ou que proveem valor para algum produto ou serviço. O produto ou serviço pode ou não ser novo ou único, mas o valor deve de algum modo ser infundido pelo empreendedor ao receber e localizar as habilidades e os recursos necessários (LITUCHY; REAVLEY; BRYER, 2003).

Segundo Sciascia e Vita (2004), o ‘pai’ do empreendedorismo é o economista Jean B. Say. Ele dedicou-se a avaliar o desenvolvimento econômico como resultado da criação de novos empreendimentos. Buscando criar a representação de modelo econômico, identificou a atividade empreendedora como sendo a arte de direcionar e administrar. O que diferencia Say (1964) de outros pensadores como “Smith, Marshall, Pigou e Edgeworth, [...] Menger, Von Mises, Von Wieser, [...] Von Hayek e Kirzner” (SCIASCIA; VITA, 2004, p 15), é que ele considerava que, além de assumir riscos, o empreendedor precisaria ser sensato e perseverante, entre outras habilidades. Ou seja, identificou habilidades pessoais como fundamentais no comportamento administrativo de sucesso.

No entanto, foi Schumpeter (1928), quem de fato iniciou o campo do empreendedorismo, mostrando a importância dos empreendedores para o

desenvolvimento econômico, apresentando o empreendedor como elemento-chave desse processo. Para Schumpeter (1989), o empreendedor faz combinações de elementos, introduzindo novos processos e/ou produtos, identificando mercados potenciais e criando novos tipos de organizações. Tais pessoas fazem a diferença em suas próprias organizações ou em organizações já estruturadas.

Para Maculam (2005), porém, a figura do empreendedor moderno é bem diferente daquela apresentada por Schumpeter (1982). O empreendedor de hoje ganhou identidade social de forma generalizada, e exerce uma função que deixou de ser excepcional. Sua valorização está mais voltada para a habilidade em inserir-se em um meio econômico já estruturado e encontrar brechas e nichos para desenvolver propostas de negócios.

Em estudos recentes Danjou (2002) aponta que os estudos sobre o tema vem enfatizando uma das três abordagens enumeradas:

- a) Do contexto: focada nas condições ou efeitos da ação empreendedora. Os estudos nesta linha originaram-se especialmente do campo da Economia, mas também da Sociologia e da Antropologia, buscando analisar ou o impacto das atividades empreendedoras sobre o contexto econômico ou os contextos mais favoráveis ao empreendedorismo;
- b) Do ator: focada no empreendedor, sendo que os primeiros estudos desta abordagem embasavam-se no ato da criação, tentando analisar as características psicológicas dos indivíduos empreendedores;
- c) Da ação: focada na administração ou no processo empreendedor, sendo que as pesquisas nesta abordagem são mais concretas (o que o empreendedor faz?) e também de forma normativa (o que o empreendedor deve fazer para ter sucesso?). Nesta linha prevalecem os trabalhos realizados sob a perspectiva das teorias da organização e das teorias estratégicas.

Em um estudo realizado por Timmons (1985), baseado em mais de 50 pesquisas investigando os atributos e comportamentos dos gestores/empreendedores de sucesso, ele identificou que: o gestor de sucesso é oportunista, criativo e possui visão partindo do nada. Segundo ele, o sucesso

do gestor de alto desempenho possui um enfoque comportamental. Esse gestor se destaca por: estar totalmente comprometido; ser determinado e perseverante, se autorrealizar e crescer; ser oportunista e se orientar por metas; tornar-se competente em iniciativas de responsabilidade pessoal e persistir na solução dos problemas; conscientizar-se e ser bem humorado; saber avaliar e se autoavaliar; controlar impulsos; tolerar o stress, o ambíguo e o incerto; correr riscos calculados; apresentar baixa necessidade de status e poder; ser íntegro e confiável; saber decidir, ser urgente e paciente; saber lidar com as dificuldades e ser formador de equipes. Com esta visão, Timmons (1985) identificou o empreendedor de sucesso como uma junção de inventor e gestor, que deve fazer uso da criatividade e ser inovador nas competências de um gestor. O autor mostra uma matriz de identificação dos quatro estilos de pessoas, baseado nos critérios que apontam para a capacidade de gerir com criatividade e inovação.

No entanto, Miner (1998) salienta que não se pode resumir em apenas um tipo de pessoa ou personalidade o potencial para o sucesso empresarial, mas que existem quatro classificações distintas. Miner (1998) desenvolveu instrumentos para a identificação destes perfis, segundo suas características de comportamento, reiterando a abordagem comportamental feita por Timmons (1985). As características agrupadas por Miner (1998) compõem situações, orientadas de modo a possibilitar a identificação de cada um dos quatro perfis comportamentais, que são:

- Realizador

São empreendedores clássicos que levam muita energia e força às empresas e dedicam a maior parte de seu tempo à organização. Normalmente são solucionadores de problemas e capazes de administrar em situações de crise. Um dos pontos fortes é o planejamento e o estabelecimento de metas para novas realizações. Este tipo de empreendedor acredita controlar a vida das pessoas por meio de seus atos e ações e, que não são controlados pelas influências ou atitudes de outros. Os objetivos a seguir são sempre os dele, pois de forma geral é generalista. Geralmente este perfil de realizador resolve problemas com frequência buscando o sucesso em tudo. Este perfil é possível ser identificado por meio das seguintes características:

a) necessidade de realizar; b) desejo de obter feedback; c) desejo de planejar e estabelecer metas; d) forte iniciativa pessoal; e) forte comprometimento pessoal com a empresa; f) crença de que uma pessoa pode mudar significativamente os fatos; e g) crença de que o trabalho deve ser orientado por metas pessoais e não por objetivos de terceiros (MINER, 1988, p. 33).

O fracasso do empresário realizador pode ocorrer se ele deixar de buscar o próprio desenvolvimento e o do negócio. Ou quando o tamanho da empresa limita o seu controle, e ele tem dificuldade em administrar. Segundo Miner: “Entre os quatro tipos de empresários existentes, os realizadores são os únicos que realmente devem atuar como empreendedores para obter sucesso, pois poderão fracassar em outros cenários”.

- **Supervendedor**

No supervendedor há uma sensibilidade desenvolvida no modo de tratar as pessoas, tentando de certa forma o bem social. A relação interpessoal é peça-chave, utiliza muitas reuniões sociais e participa de diversos grupos. Atinge seus objetivos de formas diversas, mas seu potencial não é visto como um empreendedor de sucesso, e sim um empresário bem-sucedido; na verdade, vê as vendas como objetivo central dos negócios, e as demais áreas como consequências do sucesso das vendas. Para esse perfil, as vendas são consideradas como o carro chefe da organização. Mostra-se um perito em atender às necessidades do cliente, prioriza o atendimento e o processo de venda, conduzindo o cliente a uma compra por meio de técnicas de pressão e persuasão. Valoriza a pré-venda, a venda e o pós-venda, mantendo o cliente bem atendido e alcançando grande número de fidelização de clientes. As características do supervendedor são, conforme Miner (1998, p. 56):

a) capacidade de compreender e compartilhar sentimento com o outro (empatia); b) desejo de ajudar os outros; c) crença de que os processos sociais são muito importantes; d) necessidade de manter relacionamentos sólidos e positivos com os outros; e e) crença de que uma força de vendas é essencial para colocar em prática a estratégia da empresa.

O fracasso para este perfil pode ocorrer devido à falta de conhecimento necessário sobre os produtos e serviços e quando não consegue identificar os seus próprios talentos. Como a área de vendas é o elemento *a priori* para o



supervendedor, é necessária a contratação de um profissional para atuar na área administrativa dos negócios, que não são bem geridos por esse perfil.

- Autêntico gerente

O autêntico gerente assume várias responsabilidades (e gosta disso) e consegue cargos de liderança nas organizações. Extremamente competitivo e determinado, possui ação positiva com os que têm autoridade, pois gosta do poder. Nesse perfil, pode acontecer o afastamento de uma grande empresa para iniciar o seu próprio negócio. No entanto, geralmente adquire experiências em empresas antes de abrir negócio próprio. O aspecto-chave a ser considerado no autêntico gerente é levar os empreendimentos a um crescimento significativo, pois possuem muitos talentos administrativos. Quando o autêntico gerente precisa de auxílio, devido ao número de colaboradores que gerencia, estabelece coordenadores para diferentes funções, administrando-os muito bem. Comunica-se de forma prática e persuasiva. É o tipo mais comum nas grandes corporações, pois utiliza seus pontos fortes e os pontos fortes de seus colaboradores estrategicamente, inclusive junto ao cliente para a aquisição de seus produtos. O autêntico gerente possui as seguintes características: “a) desejo de ser um líder na empresa; b) determinação; c) atitudes positivas em relação à autoridade; d) desejo de competir; e, e) desejo de se destacar entre os demais” (MINER, 1998, p. 91).

O possível fracasso deste perfil volta-se para as pequenas empresas, por não possuir os conhecimentos e habilidades característicos ao pequeno negócio, ou pelo afastamento do foco de gerenciamento, ao desenvolver outras atividades. A garantia do sucesso está em focar seus esforços em áreas que possam aplicar suas qualidades e talentos gerenciais. Pode apresentar grandes habilidades nas vendas gerenciadas.

- Gerador de ideias

O gerador de ideias inventa novos negócios, nichos de mercado, processos e, em sua maioria, encontra uma maneira de superar a concorrência ou alcançar vantagens competitivas. Como a criatividade está em seu perfil, há uma atração para o mundo das ideias, para o uso do raciocínio, como um

visionário. É chamado de verdadeiro inovador, mas requer liberdade para implantar/testar suas ideias. Adquire caráter de especialista em seu campo de atuação. Quando administra o próprio negócio é eficiente tanto como empresário quanto como vendedor. Sua estratégia junto ao cliente é a construção de um raciocínio lógico e eficaz, induzindo o cliente à compra. São perfis bastante envolvidos também por negócios ligados à tecnologia.

Na formação do perfil gerador de ideias, as características destacadas são: “a) desejo de inovar; b) apego a ideias; c) crença de que o desenvolvimento de novos produtos é crucial para colocar em prática a estratégia da empresa; d) bom nível de inteligência; e, e) desejo de evitar riscos” (MINER, 1998, p. 19).

Ressalta-se que o gerador de ideias, muitas vezes assume riscos que não são suficientemente calculados, levando-os ao fracasso, sobretudo quando o nível de sucesso que alcança como inovador o torna confiante demais. Seus fracassos também advêm da repressão ao seu processo criativo.

- Os perfis complexos de Miner

Há empreendedores que possuem os quatro perfis desenvolvidos, ou o predomínio de mais de um perfil. Estes, segundo Miner (1998), são denominados empreendedores complexos. Percebe-se maior incidência de êxito em pessoas com perfis complexos, sobretudo porque conseguem atuar em mais de um cenário dentro da empresa, e/ou nas diferentes etapas de seu crescimento. Miner (1998, p. 163) afirma: “Quanto mais padrões possuírem, maior será sua probabilidade de sucesso”.

De acordo com Miner (1988, p. 164), “o empreendedor que possuir três perfis é bastante incomum e com quatro perfis, normalmente é considerado extremamente raro. É considerado empresário complexo [...] quando um empresário possui estilos múltiplos”.

Miner (1998) também aponta que os empresários complexos tendem a iniciar seu próprio negócio, sem a presença de sócios, justamente porque conseguem usar o conjunto de competências pessoais em vários aspectos da gestão; promovendo um crescimento rápido da empresa, e, devido à complexidade do perfil possuem menos dificuldades de superar obstáculos.

O gerente complexo apresenta como característica marcante, dois ou mais dos quatro perfis definidos por Miner (1998). Quando um gerente apresenta dois perfis predominantes, mais comumente acontece a combinação do realizador, com o autêntico gerente. O autêntico gerente aparece também como gerador de ideias. Quando acontece do empreendedor apresentar três perfis, é mais comum que aconteça de ser realizador, autêntico gerente e gerador de ideias. Essa união de perfis ocasiona maior habilidade do gestor para enfrentar mudanças necessárias para a manutenção da competitividade. Quando o empreendedor apresenta-se com perfil de supervendedor, a possibilidade de existir outro estilo aliado será menor, pois suas características não combinam com o realizador. Por outro lado, é comum que os realizadores e autênticos gerentes, apresentem outro estilo marcante. Os gerentes com mais de um estilo marcante, têm maior probabilidade de iniciarem sozinhos seus negócios. Porém, correm também o risco de fracasso no empreendimento, assim como se apresentassem apenas um estilo. O fracasso acontece quando o empreendedor não desempenha funções determinadas pelo estilo mais forte.

Dessa forma, Miner (1998) apresenta um quadro resumo dos quatro perfis de seu estudo, que possibilita uma rápida avaliação das características presentes ou não no perfil de cada pessoa, como mostra o Quadro 2.

**Quadro 6 – Perfis de Miner e suas características**

<b>Grupos de Empreendedores</b>	<b>Características</b>
<b>Realizador</b>	Necessidade de realizar;
	desejo de retroalimentação;
	desejo de planejar e estabelecer metas;
	forte iniciativa pessoal;
	forte comprometimento pessoal com sua organização;
	crença de que uma pessoa pode fazer a diferença;
<b>Supervendedor</b>	crença de que o trabalho deveria ser guiado por objetivos pessoais.
	Capacidade de entender e sentir com o outro (empatia);
	desejo de ajudar os outros;
	crença de que os processos sociais são importantes;
	necessidade de manter relacionamentos sólidos e positivos com os outros;
<b>Autêntico gerente</b>	crença de que a importância das vendas é crucial para cumprir a estratégia da companhia.
	Desejo de ser um líder corporativo;
	determinação;
	atitudes positivas com a autoridade;
	desejo de competir;

	desejo de poder;
	desejo de sobressair-se no grupo.
<b>Gerador de ideias</b>	Desejo de inovar;
	paixão por ideias;
	crença de que o desenvolvimento de um novo produto é crucial para cumprir a estratégia da companhia;
	bom nível de inteligência;

Fonte: Adaptado de Miner (1998, p. 189-209).

As características de cada um dos perfis gestores classificados por Miner (1998) podem orientar avaliações dirigidas (como questionários ou entrevistas aplicadas), e/ou autorrealizadas, ou seja, que o gestor aplica a si mesmo para perceber suas próprias habilidades quanto à condução dos negócios, orientando-se e avaliando os pontos fortes e fracos quanto ao seu perfil, conforme determina Miner (1998). No próximo item são apresentadas as teorias de Quinn *et al.* (2003).

### **2.3.2 A teoria de Quinn**

Segundo Quinn e Rohrbaugh (1983), a eficiência organizacional baseia-se em três dimensões. A primeira dimensão reflete o foco organizacional interno (orientado para as pessoas), e externo (orientado para a organização). A segunda dimensão abrange aspectos organizacionais da estrutura da empresa, medindo sua capacidade e interesse em se manter estável e controlar a flexibilidade e a mudança necessária. A terceira dimensão reflete o grau de proximidade com o resultado desejado pela empresa, contrastando em uma preocupação entre os meios e os fins. As duas primeiras dimensões representam quatro das maiores teorias organizacionais (QUINN *et al.*, 1991; O'NEILL, 1993), que são:

a) O Modelo das Relações Humanas: há partilha de informações e participação na tomada de decisão, agregando aspectos como a coesão e a moral, critérios que valorizam a formação e os recursos humanos.

b) O Modelo dos Sistemas Abertos: voltado a aspectos como a adaptabilidade, a velocidade de reação, o crescimento, a aquisição de recursos e o suporte externo.

c) O Modelo do Objetivo Racional: com base no lucro e em aspectos como o planejamento, o estabelecimento de objetivos, a produtividade e a eficiência.

d) O Modelo do Processo Interno: voltado à medição, documentação, gestão da informação, estabilidade da comunicação e o controle interno e externo.

Na ótica de Quinn (2003) os líderes dispõem de pouco tempo para se dedicarem à organização e ao planejamento e, por outro lado, são forçados a tomar decisões rápidas. Assim, os processos fundamentais são: a adaptação, a resolução criativa de problemas, a inovação e a gestão da mudança. Por isso, o gestor deve tornar-se um inovador criativo e um negociador que usa o seu poder para influenciar na organização. Os autores elaboraram um modelo de compreensão da eficácia organizacional, também chamado de modelo dos valores contrastantes (*Competing Values Framework – CVF*), considerado um dos 40 modelos mais importantes na história da gestão, segundo Felício *et al.*, (2007).

O modelo é composto por duas grandes dimensões: o foco interno *versus* o foco externo, e a flexibilidade *versus* controle, que segundo Cameron e Quinn (2005) são sobrepostas e originam quatro orientações específicas. Cada uma das orientações corresponde a dois papéis, criando um total de oito papéis de liderança. Assim, o modelo dos objetivos racionais é representado pelos papéis de diretor e produtor; o modelo das relações humanas é representado pelos papéis de mentor e facilitador; o modelo dos processos internos pelos papéis de monitor e coordenador; e o modelo dos sistemas abertos pelos papéis de negociado e inovador. A cada um desses papéis correspondem três competências – num total de 24 competências. Segundo Felício *et al.* (2007, p. 21), competência significa “colocar os conhecimentos e as capacidades no desempenho de determinada tarefa ou papel”. A combinação desses oito papéis possíveis, com competências distintas, está ilustrado pelo Quadro 7.

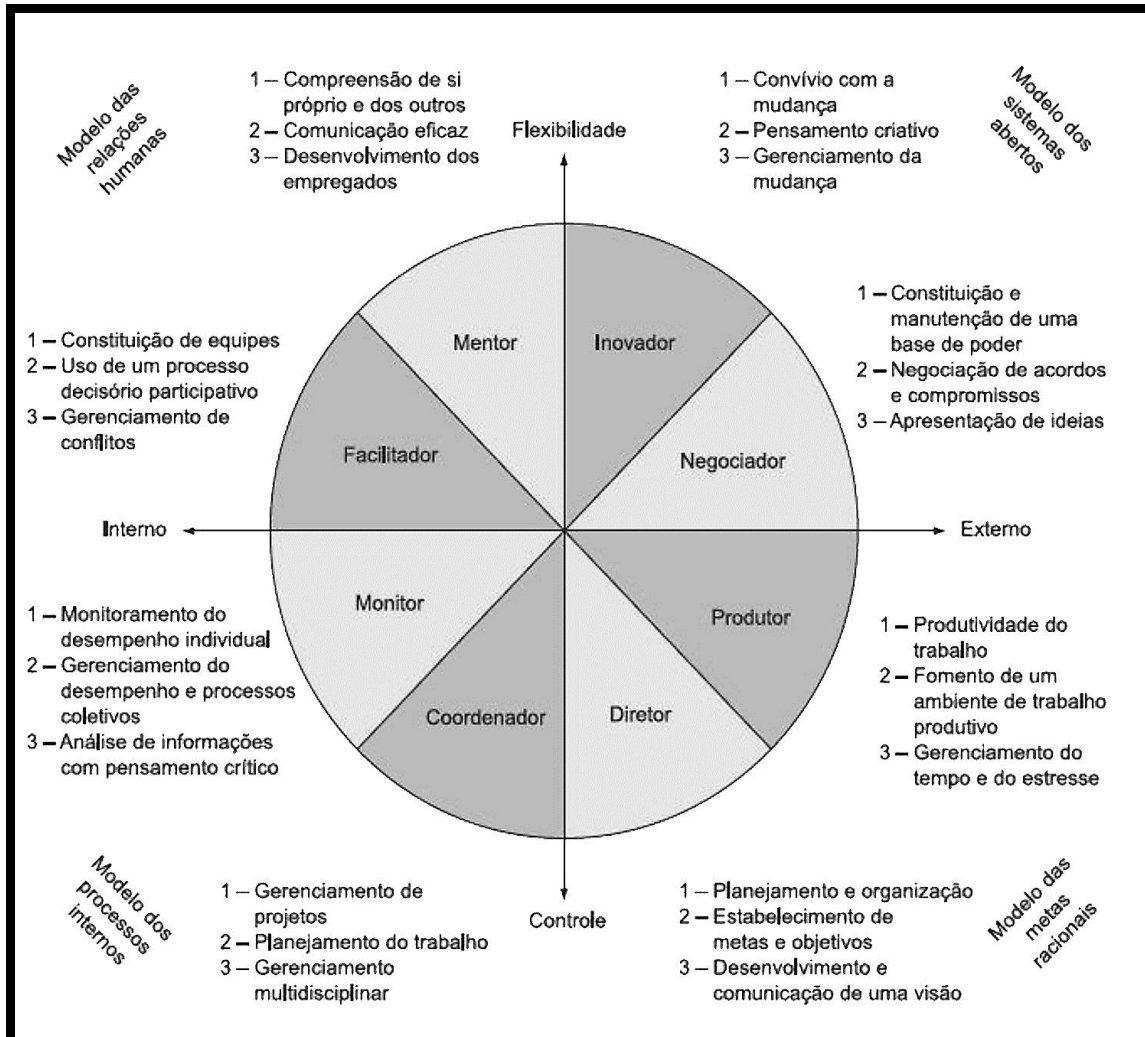
**Quadro 7 – Competências da gestão**

<b>Papel</b>	<b>Competências</b>
<b>Inovador</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Convívio com a mudança</li> <li>2. Pensamento criativo</li> <li>3. Gerenciamento da mudança</li> </ol>
<b>Negociador</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Constituição e manutenção de uma base de poder</li> <li>2. Negociação de acordos e compromissos</li> <li>3. Apresentação de ideias</li> </ol>
<b>Produtor</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Produtividade do trabalho</li> <li>2. Fomento de um ambiente de trabalho produtivo</li> <li>3. Gerenciamento do tempo e do estresse</li> </ol>
<b>Diretor</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Desenvolvimento e comunicação de uma visão</li> <li>2. Estabelecimento de metas e objetivos</li> <li>3. Planejamento e organização</li> </ol>
<b>Coordenador</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Gerenciamento de projetos</li> <li>2. Planejamento do trabalho</li> <li>3. Gerenciamento multidisciplinar</li> </ol>
<b>Monitor</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Monitoramento do desempenho individual</li> <li>2. Gerenciamento do desempenho e processos coletivos</li> <li>3. Análise de informações com pensamento crítico</li> </ol>
<b>Facilitador</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Constituição de equipes</li> <li>2. Uso de um processo decisório participativo</li> <li>3. Gerenciamento de conflitos</li> </ol>
<b>Mentor</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Compreensão de si próprio e dos outros</li> <li>2. Comunicação eficaz</li> <li>3. Desenvolvimento dos empregados</li> </ol>

Fonte: Quinn et al. (2003, p. 28).

Como essas dimensões estão cruzadas, criam quadrantes que apontam os modelos de teorias organizacionais, os processos que indicam a flexibilidade e o controle, o ambiente interno e externo, além de mostrar as competências de cada tipo de gestor. O resultado dessa integração de dados está demonstrado pelo Quadro 8.

**Quadro 8 – Modelo dos valores contrastantes**



Fonte: Felício et al. (2007, p. 26).

Segundo Cameron e Quinn (2005) e Quinn *et al.* (2003), o modelo dos valores contrastantes é dividido em 4 quadrantes. O gestor inovador e o negociador pertencem ao quadrante I, que engloba um modelo organizacional de sistema aberto de empresa e demonstra flexibilidade no ambiente externo. O papel do gestor inovador é ser esperto, criativo, visionário da mudança, perseguir a inovação e adaptação. Suas competências-chave são: conviver com a mudança, pensamento criativo e gestão da mudança. O negociador (ou *Broker*) é politicamente astuto, representa a unidade de trabalho, persegue apoios externos e a aquisição de recursos. Suas competências-chave são: criar e manter uma base de poder, negociar acordos e compromissos, apresentar ideias: apresentações verbais eficazes.

O produtor e o diretor pertencem ao quadrante II, que engloba um modelo organizacional de metas racionais e demonstra controle do ambiente externo. O papel do gestor produtor é orientado para a tarefa e função, e persegue a produtividade. Suas competências-chave são: produtividade do trabalho, fomento de um ambiente de trabalho produtivo e gestão do tempo e do *stress*. O papel do gestor diretor é ser decisivo, diretivo, providencia estrutura, persegue alvos e objetivos. Suas competências-chave são: planejamento e organização, fixação de metas e objetivos, desenvolvimento de uma comunicação de visão.

O gestor coordenador e monitor pertencem ao quadrante III, que engloba um modelo organizacional baseado em processos internos e demonstra domínio no controle interno. O papel do gestor coordenador é ser de confiança, manter a estrutura e fluência do trabalho, perseguir a estabilidade e o controle. Suas competências-chave são: gerenciamento de projetos, planejamento do trabalho e gerenciamento multidisciplinar. O papel do gestor monitor é ser um perito técnico, bem informado, prestar atenção aos detalhes e contribuir com sua experiência; persegue a documentação e informação. Suas competências-chave são: monitoramento do desempenho individual, gerenciamento do desempenho e processos coletivos, análise de informações com pensamento crítico.

O gestor facilitador e mentor pertencem ao quadrante IV (último), que engloba um modelo organizacional de relações humanas e demonstra flexibilidade interna. O papel do gestor facilitador é orientado para as pessoas e processos, gere conflitos e procura consensos, persegue a participação e a abertura. Suas competências-chave são: constituição de equipes, uso de um processo decisório participativo, gerenciamento de conflitos. O papel do gestor mentor é ser compreensivo, solidário, perseguir a moral e o comprometimento. Suas competências-chave são: compreensão de si e dos outros, comunicação eficaz, desenvolvimento dos empregados.

Para Carte (2006) é possível reduzir os 4 quadrantes em 3 papéis de liderança: Quadrante I, aborda a Liderança Transformacional – Este tipo de liderança é associado a uma influência idealizada, motivação inspiradora, de estimulação intelectual e consideração individualizada. Os comportamentos deste quadrante focam-se na facilitação e encorajamento à mudança.

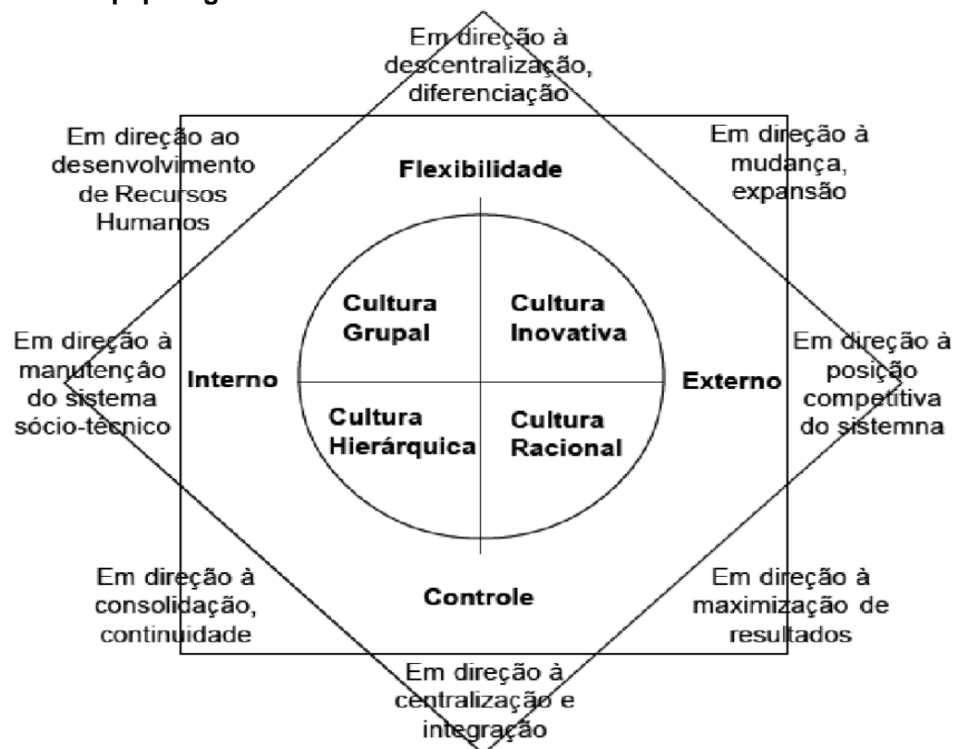


Quadrantes II e III abordam a Liderança Diretiva – Abrange o paradigma de liderança autoritária. É definida por guiar a participação no sentido de procurar cumprir com as tarefas atribuídas. A liderança diretiva significa que o líder participa ativamente na solução do problema e na tomada de decisão e tem a expectativa de que o grupo seja guiado pelo seu comportamento.

Quadrante IV aborda a Liderança Participativa – É caracterizada por uma crescente participação do colaborador, com uma tendência de igualitarismo de poder, e resolução de problemas entre o líder e o colaborador. Considera-se que este tipo de comportamento aumenta o desempenho da equipe através do aumento da participação.

Para Quinn (2003), esses resultados podem identificar para onde a empresa caminha e apontam não somente para a cultura grupal a que a empresa pertence, mas também reconhece o tipo de gerente que ocupa o topo de sua organização e o quanto esse profissional pode ir ao encontro dos objetivos organizacionais considerando o modelo estrutural adotado. A Figura 4 aponta o desenvolvimento organizacional e a cultura da empresa a partir da identificação do foco de gestão.

**Figura 4 – Desenvolvimento da direção dos objetivos e cultura da empresa de acordo com os papéis gerenciais**



Fonte: Cameron e Quinn (2006, p. 139).

Cada um desses modelos tem um modelo de oposição: O modelo das relações humanas é a cultura grupal, que detém flexibilidade e o foco interno, estabelece oposição ao modelo das metas racionais, ou cultura racional, definido pelo controle e pelo foco externo; o modelo dos sistemas abertos, ou cultura inovativa, está direcionado à flexibilidade e ao foco externo, contrasta com o modelo dos processos internos, ou cultura hierárquica, definido pelo controle e pelo foco interno. Assim também a teoria identifica o foco e as perspectivas em relação aos seres humanos/gestores e colaboradores de cada organização. No modelo das relações humanas, considera-se que as pessoas possuem um valor inerente; já no de metas racionais, as pessoas adquirem valor mediante uma contribuição significativa para o cumprimento das metas. Nos sistemas abertos, o colaborador está em constante adaptação em relação ao ambiente, enquanto o modelo dos sistemas internos busca nas pessoas a manutenção da estabilidade e continuidade do sistema.

Dessa forma, a teoria de Quinn *et al.* (2003) está resumida, de forma geral, conforme apresenta o Quadro 9.

**Quadro 9 – Modelos organizacionais, objetivos, ênfase e papéis gerenciais na teoria de Quinn**

Modelo Aspectos	Metas racionais	Processos internos	Relações humanas	Sistemas abertos
Símbolo	\$	△	○	⬠
Critério de eficácia	Produtividade, lucro.	Estabilidade, continuidade.	Compromisso, coesão, moral.	Adaptabilidade, apoio externo.
Teoria referente a meio e fins	Uma direção clara leva a resultados produtivos.	Rotinização leva à estabilidade.	Envolvimento resulta em compromisso.	Adaptação e inovação contínuas levam à aquisição e manutenção de recursos externos.
Ênfase	Explicitação de metas, análise racional e tomada de iniciativas.	Definição de responsabilidade, mensuração, documentação.	Participação, resolução de conflitos e criação de consenso.	Adaptação política, resolução criativa de problemas, inovação, gerenciamento da mudança.
Atmosfera	Econômico-racional: "lucro líquido".	Hierárquico.	Orientado a equipes.	Inovadora, flexível.
Papel do gerente	Diretor e produtor.	Monitor e coordenador.	Mentor e facilitador.	Inovador e negociador / mediador.

Fonte: Adaptado de Quinn *et al.* (2003, p. 197).

Para Quinn *et al.* (2003) é preciso não só habilidade para desempenhar os oito papéis, mas também a capacidade de mesclar e equilibrar os diferentes

papéis de modo adequado. Isso pode ser alcançado em parte com a experiência, entretanto, mesmo não sendo eficazes nos oito papéis, os gestores reconhecem a necessidade de crescimento constante e se dispõem as transições mais desafiadoras, das quais saem com uma gama mais ampla de competências, menos presos a um estilo em particular.

O processo de aprimoramento às vezes pode ser mais fácil do que pensávamos. Embora qualquer mudança exija tempo e perseverança, se você tiver paciência e boa-vontade suficiente será bem sucedido. Se você for um item importante dos seus planos, se você efetivamente quiser melhorar, vai precisar dedicar o tempo necessário. Você pode tornar-se um gerente melhor, e, sobretudo melhorar nas áreas que parecem nada a ver com seu estilo natural (QUINN *et al.*, 2003, p. 389).

Felício (2007) afirma que os modelos da teoria de Quinn (2003), de forma isolada, não oferecem um desempenho eficaz/eficiente de gestão, é preciso uma presença integrada destes modelos de liderança para atender ao atual mercado.

Para melhor compreender a realidade do mercado brasileiro na questão da gestão de negócios considerando o perfil e o papel do gestor, observa-se o detalhamento do próximo item.

#### 2.4 ALGUMAS IDEIAS SOBRE OS PERFIS E PAPÉIS DOS GESTORES BRASILEIROS

Com base no perfil entabulado por Miner (1998), Iahnig (2009) verificou que 57% das mulheres que dirigiam empresas de publicidade e propaganda no estado de Santa Catarina apresentaram um único perfil, sendo: supervendedor, 48%; realizador, 22%; gerador de ideias, 22% e autêntico gerente, 8%. E que os perfis dominantes, (mais de uma característica altamente presente) ocorreu em 43% das mulheres da pesquisa. O cruzamento dos dados obtidos por Iahnig (2009) mostrou também, que a geração formada pelas faculdades e universidades na última década, está mais voltada para o desenvolvimento do perfil do supervendedor, ou seja, privilegiando características como o modo de tratar as pessoas, o bem social, atividades em grupos sociais, e maior preocupação com o setor de vendas.

Estudo realizado por Gouvêa (2009) abrangendo 21 empresárias do Núcleo da Câmara da Mulher Empresária, participante da Associação Comercial e Industrial de Blumenau (ACIB) constatou que, quanto ao perfil empreendedor analisado com base na teoria de Miner (1998), 100% das empreendedoras do estudo apontaram para o perfil complexo, ou seja, demonstraram a combinação de dois ou mais perfis empreendedores de Miner. Esses perfis complexos analisados individualmente apontaram a predominância para o perfil *realizador* (33%) e *supervendedor* (33%).

Gonçalves, Hoeltgebaum e Klemz (2010), identificaram os perfis dos empreendedores de uma empresa de capital intelectual, situada em Joinville, SC, atuante no setor de prestação de serviço em tecnologia da informação, consultoria, treinamento e desenvolvimento de *software* personalizado, considerando-se que esta empresa é a maior *software house* da América Latina e a oitava maior do mundo. Nesse estudo, as autoras demonstraram que o executivo maior da empresa tem o perfil realizador. Os seus três executivos, no degrau hierárquico abaixo possuem o perfil de supervendedores. O perfil do empresário complexo ocorreu na estrutura de gerente/coordenação, demonstrando os estilos supervendedor e gerador de ideias. De forma geral, as pesquisas apontam que o perfil complexo é predominante em ambientes empresariais de sucesso.

A capacidade empreendedora da população brasileira (de 18 a 64 anos) em 2007 demonstrou alta taxa de empreendedores em estágio inicial (TEA) chegando a 12,72. Esse valor posicionou o Brasil na 9ª colocação entre os 42 países que participaram da pesquisa do *Global Entrepreneurship Monitor* (GEM, 2007). Ao se comparar esse valor às médias dos países que participaram de todas as coletas de 2001 a 2007, pode-se observar que a taxa média brasileira permaneceu acima da média mundial. Ou seja, a população brasileira é em média 87,61% mais empreendedora do que o grupo de países que participaram das edições da pesquisa. Em 2015, 60 países participaram da pesquisa, e os dados mostraram que os empreendedores brasileiros em estágio inicial (TEA) aumentaram significativamente, de 17,2% em 2014, para 21% em 2015. O crescimento deve-se ao aumento de 3 pontos percentuais no índice de negócios nascentes. O total de empreendedores subiu de 34,4% em 2014, para 39,3% em 2015. Os resultados do relatório revelam, no entanto, que

o alto índice é preocupante, já que dos 7,5 milhões de brasileiros que empreendem 41,6% não o fazem voluntariamente, mas por necessidade (GEM, 2015). Quanto às características sociodemográficas, gênero, início de empreendimento e já estabelecidos, e, faixa etária, o Brasil alcança os seguintes resultados:

Em termos de características sociodemográficas estima-se que os empreendedores se distribuem da seguinte forma: o Entre os empreendedores iniciais a proporção de homens e mulheres é praticamente a mesma, 51% e 49% respectivamente. Entre os empreendedores estabelecidos, os homens são em maior número do que as mulheres. São 56% e 44% respectivamente; o Entre os empreendedores iniciais os indivíduos de 18 a 34 anos são em maior número, representando 52% e, aqueles entre 45 e 64 anos são em menor número, representando 24%. Entre os empreendedores estabelecidos a situação se inverte, são 22% de empreendedores entre 18 e 34 anos e 50% entre 45 e 64 anos. Para a faixa etária de 35 a 44, esses percentuais são praticamente idênticos, 24% entre os iniciais e 28% entre os estabelecidos (GEM, 2015, p. 14).

O relatório também conclui que a mentalidade empreendedora quanto à abertura de novos negócios está menos favorável (GEM, 2015, p. 16):

Por outro lado, os dados indicam que os brasileiros tornaram-se mais receosos com relação a se envolver na abertura de um novo negócio. Observa-se uma redução na proporção daqueles que enxergam oportunidades no ambiente em que atuam (56% em 2014 e 42% em 2015), assim como entre os que afirmam não ter medo de fracassar (61% em 2014 e 50% em 2015).

O GEM (2015) aponta ainda as sugestões de especialistas para a melhoria das condições de empreender no Brasil. Segundo eles, é preciso investir em aspectos relacionados à educação e capacitação (49%), seguida das políticas governamentais (41%) e apoio financeiro (24%).

Dentro do campo de análise psicológica do comportamento empreendedor, é importante considerar também que existem fatores externos que incidem no comportamento do indivíduo e afetam sua interação com o ambiente. Fatores internos, como personalidade, motivação, autoconceito estão em interação com fatores externos como cultura, condição de trabalho, estrutura de apoio, modelos de comportamento, educação e meio ambiente (CHEN; GREENE; CRICK, 1998; LUTHANS; STAJKOVIC; IBRAYEVA, 2000).

Empreender e gerir com qualidade traz vitalidade econômica e de investigação e desenvolvimento, contribuindo de modo significativo para as

economias das nações, para o bem-estar e para a elevação do padrão de vida das pessoas e comunidades (CARLAND; CARLAND; STEWART, 1996).

Para Quinn *et al.* (2012), a cada quarto de século há mudanças conceituais, filosóficas, tecnológicas e mercadológicas no mundo, o que exige um sistema de gerenciamento organizacional específico às demandas de cada época, e origina diferentes sistemas de gestão. Mas, nada é criado especificamente para um determinado tempo e lugar. As teorias já existentes são remodeladas e ampliadas (e não extintas), adequando-se às novas exigências sociais, políticas e tecnológicas. São mais competentes, em seu sistema de gestão, as empresas que possuem equilíbrio entre os quatro modelos apresentados por Quinn *et al.* (2012).

### 3 METODOLOGIA

#### 3.1 IDENTIFICAÇÃO DO MÉTODO

O método de pesquisa proporciona ao pesquisador uma orientação geral, facilitando o processo de realização da investigação e a interpretação dos resultados. De acordo com Cervo e Bervian (2002, p. 23), “[...] o método é a ordem que se deve impor aos diferentes processos necessários para atingir certo fim ou resultado desejado.”. Sobre o processo de investigação, os autores enfatizam que,

Toda investigação nasce de algum problema observado ou sentido, de tal modo que não se pode prosseguir, a menos que se faça uma seleção da matéria a ser tratada. Essa seleção requer alguma hipótese ou pressuposição que vai guiar e, ao mesmo tempo, delimitar o assunto a ser investigado (CERVO; BERVIAN, 2002, p. 25).

Quanto à abordagem do método esta pesquisa é qualitativa. A pesquisa qualitativa, de acordo com Yin (2005), tem o objetivo de apresentar a compreensão dos dados; possui um foco amplo, e é o pesquisador que busca entender os fenômenos sob a ótica dos atores envolvidos.

A técnica usada foi o estudo de caso, que, de acordo com Marschan-Piekkari e Welch (2004) é considerado como o mais importante método das pesquisas qualitativas. O estudo de caso é detalhado e fornece informações coletadas em um período de tempo, e analisa o contexto e o processo a ser investigado. É uma estratégia para identificar os significados e não a frequência dos fenômenos em estudo. Yin (2001) defende que o estudo de caso é recomendável na pesquisa qualitativa quando o investigador não possui controle sobre os eventos e/ou quando eles estão acontecendo, principalmente porque questiona como eles ocorrem, suas causas e formas de ocorrência.

#### 3.2 SELEÇÃO DA POPULAÇÃO E DA AMOSTRA

A população que serve de base para fazer o levantamento de dados pertence a um Banco Comercial brasileiro, que possui 300 agências no país. A amostra está centralizada na cidade de Curitiba (PR, Brasil), que possui 12 agências, correspondente a 4% do total de agências da organização. Sete agências foram pesquisadas na cidade de Curitiba, portanto abrangendo 58% das agências da cidade. Considerando que de cada agência há um gestor geral que é sujeito da pesquisa, a população entrevistada será composta de 7 pessoas, todos eles, gestores de equipe de contas de pessoas físicas para alta renda. O Quadro 6 identifica os sujeitos da pesquisa.

**Quadro 10 – Identificação dos sujeitos da pesquisa**

Agência	Gestor	Gênero	Idade	Formação	Tempo na empresa	Tempo no cargo
AA	G1	F	35/44	Graduação	+ 10 anos	5 a 10 anos
AB	G2	M	45/54	MBA	+ 10 anos	+ 10 anos
AC	G3	M	35/44	MBA	+ 10 anos	1 a 5 anos
AD	G4	F	35/44	MBA	+ 10 anos	1 a 5 anos
AE	G5	F	35/44	MBA	1 a 5 anos	1 a 5 anos
AF	G6	F	35/44	MBA	5 a 10 anos	1 a 5 anos
AG	G7	F	35/44	MBA	+ 10 anos	+ 10 anos

Fonte: Dados da pesquisa.

A população selecionada oportuniza a percepção de que a maior parte dos sujeitos é do gênero feminino (71%), tem entre 35 e 44 anos de idade (86%), e 86% têm formação em nível de especialização em MBA, sendo que 71% dos sujeitos trabalha há mais de 10 anos na empresa. Somente o tempo no cargo de gestor é que os dados apresentam resultados em que a maioria está entre 1 a 5 anos desempenhando essa função, ou seja, abrangem 57% da amostra da pesquisa.

### 3.3 INSTRUMENTOS PARA RECOLHIMENTO DOS DADOS

Os instrumentos para o recolhimento de dados obedecem à tipologia de pesquisa aplicada, quanto aos meios, em forma de questionários apoiados na teoria de Miner (1998) e na teoria de valores contrastantes de Quinn *et al.* (2003) sobre os tipos de perfis e papéis gerenciais.



Os dois questionários, elaborados separadamente, foram respondidos pelos mesmos sujeitos e possibilitaram um contraste entre as duas teorias, além de oportunizar a avaliação do perfil dos respondentes.

O questionário 1 apresentou a teoria de Miner (1998) com aspectos de desempenho e competências individuais constando de 22 alternativas; e o questionário 2 apresentou a teoria de Quinn *et al.* (2003), com 30 alternativas. Em ambos os instrumentos, a escala Likert teve 3 pontos de mensuração para o negativo em que: 1 = Discordo Totalmente (T); 2 = Discordo Muito (M); 3 = Discordo Pouco (P). E 3 pontos de mensuração para o positivo em que: 1 = Concordo Totalmente (T); 2 = Concordo Muito (M); 3 = Concordo Pouco (P).

A pré-organização dos dados brutos foi realizada pela tabulação das respostas obtidas e a soma de pontos em cada questionário orientou a classificação das respostas segundo os perfis de Miner (1998) e dos modelos gerenciais de Quinn *et al.* (2003).

### 3.4 ANÁLISE DOS DADOS

Primeiras análises: Identificação da pontuação obtida de cada gestor pesquisado por meio da compilação dos dados brutos e formação de tabelas e gráficos com os resultados separados e comparados entre si.

As respostas obtidas por meio do perfil de Miner (1998) foram somadas para estabelecer a presença de cada perfil entre os entrevistados, e comparadas à pontuação mínima estabelecida pelo autor. Segundo Miner (1998) o perfil realizador deverá apresentar pontuação mínima de 8 pontos e máxima de 14 pontos; o perfil supervendedor deverá ter no mínimo 5 e máximo 10 pontos; o perfil autêntico gerente, no mínimo 4 e máximo 10 pontos; e o perfil gerador de ideias, mínimo 5 e máximo 8 pontos. Considera-se relevante citar que a abordagem avalia a possibilidade de haver mais de um perfil preponderante em cada respondente (chamado de empresário complexo), que também pode ser mensurado pela soma da pontuação alcançada nos perfis de um indivíduo. A soma deverá apresentar no mínimo 18 e no máximo 44 pontos para que o empresário seja definido como complexo.

Para analisar o questionário obtido na teoria de Quinn *et al.* (2003) observou-se a agregação de valor do atributo para mensurar em que quadrante a soma de respostas esteve mais presente no questionário de cada gestor. O que aponta para a identificação do papel do gestor, da estratégia da empresa e da característica predominante na forma de gerenciamento das pessoas. Um cruzamento de dados entre os questionários oportunizou uma visão geral das agências bancárias pesquisadas na cidade de Curitiba quanto ao perfil do gestor e à estratégia administrativa adotada.

A tipologia adotada para a análise dos dados é descritiva e explicativa. Sobre a análise descritiva Gil (2002, p. 42) diz que:

As pesquisas descritivas têm como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou, então, o estabelecimento de relações entre variáveis. São inúmeros os estudos que podem ser classificados sob este título e uma de suas características mais significativas está na utilização de técnicas padronizadas de coletas de dados, tais como o questionário e a observação sistemática. As pesquisas descritivas são juntamente com as exploratórias, as que habitualmente realizam os pesquisadores sociais preocupados com a atuação prática.

A análise segundo a metodologia explicativa é usada “quando se deseja analisar as crenças ou consequências de um fenômeno” (RICHARDSON, 2007, p. 29). Para Minayo (2010) a pesquisa explicativa tem o objetivo de identificar fatores determinantes para a ocorrência dos fenômenos.

Para relacionar os dados recolhidos pela metodologia deste estudo aos seus objetivos específicos, observa-se o constructo de pesquisa, como mostra o Quadro 11.

**Quadro 11 – Constructo de pesquisa: relação entre objetivos, questionário e teoria**

<b>Objetivos Específicos</b>	<b>Instrumento</b>
Aplicar questionários sobre os perfis empreendedores propostos por Miner (1998) aos gestores das agências bancárias do Banco pesquisado na cidade de Curitiba;	Questionário 1
Verificar se há gestores que possuem perfis complexos (com dois ou mais perfis destacados segundo a teoria de Miner) e se há diferenças de desempenho entre as equipes com gestores cujos perfis são complexos e aqueles que não os possuem;	Questionário 1 Levantamento de dados sobre o desempenho das equipes em 2016
Aplicar questionário sobre a teoria de Quinn <i>et</i>	Questionário 2

<i>al.</i> (2003) aos mesmos sujeitos, identificando o modelo situacional de liderança em cada agência;	
Identificar os modelos de gestão das agências, e confrontar os resultados com o desempenho produtivo das equipes em 2016, correlacionando-os aos modelos de liderança estabelecidos.	Questionário 2 Levantamento de dados sobre o desempenho das equipes em 2016

Fonte: Elaborado pela autora.

A análise dos dados oportunizou um diálogo com a teoria que fundamenta o projeto, embasando as inferências e resultados alcançados.

### 3.5 ESTRUTURA TEXTUAL

O estudo está estruturado em capítulos. A introdução apresenta o tema da pesquisa, a problemática para o estudo, a relevância do tema e do estudo, os objetivos (geral e específicos), e as hipóteses que compõem as possibilidades para os resultados.

O segundo capítulo aponta a revisão teórica, as contribuições e descobertas/contribuições de diferentes autores sobre os assuntos norteadores da discussão; a saber: as competências do gestor de alta produtividade na gestão de pessoas, considerando-se o papel de liderança desempenhado pelo gestor que comanda equipes de alto rendimento; o olhar da teoria de Miner (1998) e de Quinn *et al.* (2003) para o papel e as competências do gestor, como usar esses dados para identificar gestores com altas habilidades/perfis; e como as competências pessoais e organizacionais estão investigadas dentro do mercado de profissionais no Brasil.

O terceiro capítulo é composto pelos procedimentos metodológicos adotados na pesquisa: identificação do método; população e amostra; instrumentos para recolhimento dos dados e para a análise.

O quarto capítulo trouxe a análise dos dados, estabelecendo um diálogo com a teoria que embasa a pesquisa e as inferências propostas pelos resultados obtidos.

O quinto capítulo mostrou as conclusões do estudo, seguido pelas referências e anexos.

## 4 RESULTADOS

Para apontar os resultados do estudo, o capítulo de análise está dividido em subseções considerando-se o atendimento a cada objetivo específico.

### 4.1 OS PERFIS DOS PESQUISADOS

Aplicar questionários dos perfis empreendedores propostos por Miner (1998) aos gestores das agências bancárias do Banco pesquisado na cidade de Curitiba; observando se há gestores que possuem perfis complexos; atende ao primeiro objetivo específico deste estudo. Salienta-se que os gestores com perfis complexos devem somar pontos entre 18 e 44 considerando a junção dos quatro perfis. Para identificar a pontuação obtida pelos gestores da pesquisa em relação à teoria de Miner, observa-se a Tabela 1.

**Tabela 1 – Perfis de Miner dos gestores pesquisados**

Perfil Segundo Miner dos Gerentes Gerais de Agências Seguimento Alta Renda									
Gestor	Realizador		Sup. vendedor		Aut. Gerente		Ger. ideias		Pontos
	(Mín. 8 – Máx. 14)		(Mín. 5 – Máx. 10)		(Mín. 4 – Máx. 10)		(Mín. 5 – Máx. 8)		Obtidos
Resp.	Pontos	%	Pontos	%	Pontos	%	Pontos	%	Total
G1	10	71%	6	60%	10	100%	4	50%	30
G2	10	71%	8	80%	6	60%	2	25%	26
G3	12	86%	10	100%	10	100%	10	100%	42
G4	10	71%	4	40%	8	80%	8	80%	30
G5	6	43%	2	20%	4	40%	6	75%	18
G6	14	100%	10	100%	10	100%	10	100%	44
G7	10	71%	6	60%	10	100%	4	50%	30

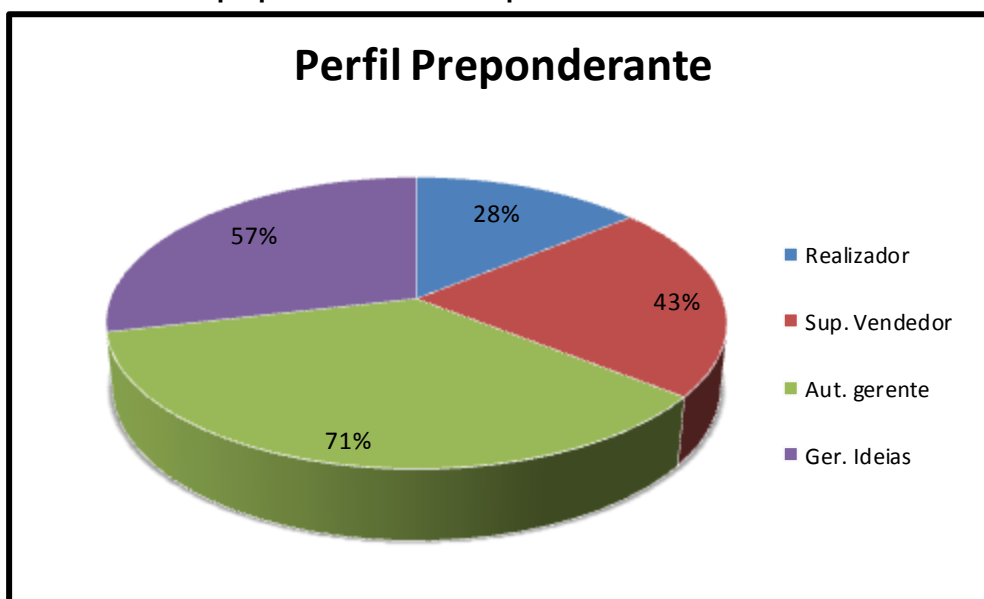
Fonte: dados da pesquisa.

Legenda de cores: amarelo [■]= perfil preponderante; azul [■]= perfil ausente; rosa [■]= perfil menos preponderante.

Observa-se por meio da Tabela 1 que os perfis preponderantes (com percentual acima de 75%) entre os resultados da pesquisa são respectivamente (destacados em amarelo): autêntico gerente (que representa 71% entre o total dos sujeitos da pesquisa e obtém a maior pontuação de percentual), gerador de ideias (57%) e supervendedor (42%). Ao analisar a teoria de Miner (1998) o perfil do autêntico gerente e do supervendedor é

esperado para pessoas que trabalham como gestores de uma equipe de vendas. Miner (1998) define o autêntico gerente como alguém que assume várias responsabilidades (e gosta disso) e consegue cargos de liderança nas organizações. E o supervendedor como um empresário bem-sucedido; as vendas como objetivo central dos negócios, e as demais áreas como consequências do sucesso das vendas. O gerador de ideias, para Miner (1998) usa uma estratégia voltada ao cliente, na construção de um raciocínio lógico e eficaz, induzindo o cliente à compra. É um perfil bastante envolvido também por negócios ligados à tecnologia. O realizador, por sua vez, é um solucionador de problemas e capaz de administrar em situações de crise. Um dos pontos fortes é o planejamento e o estabelecimento de metas para novas realizações. Dessa forma, o perfil preponderante se destaca de acordo com o Gráfico 1, nos perfis de Miner:

**Gráfico 1 – Perfil preponderante dos respondentes**

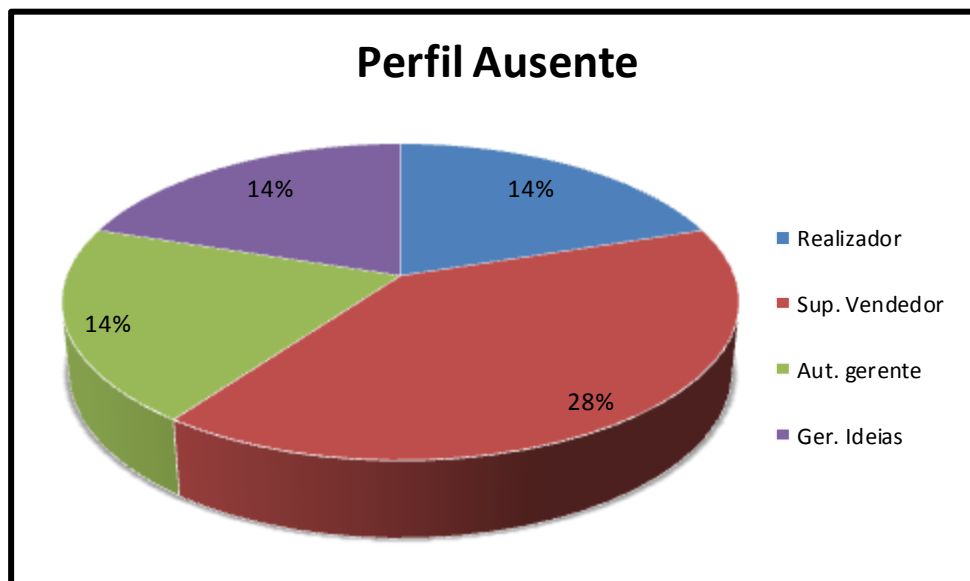


Fonte: dados da pesquisa.

O autêntico gerente alcança 71% do perfil preponderante e o gerador de ideias possui 57% de representação, enquanto que o supervendedor alcança 43% e o realizador 28%.

Os resultados também apontam que 50% dos indivíduos possuem pelo menos um dos perfis ausentes. Ou seja, alcançam uma somatória de pontos inferior a 50% em um ou mais perfis. Os perfis ausentes estão detalhados pelo Gráfico 2.

Gráfico 2 – Perfil ausente dos respondentes

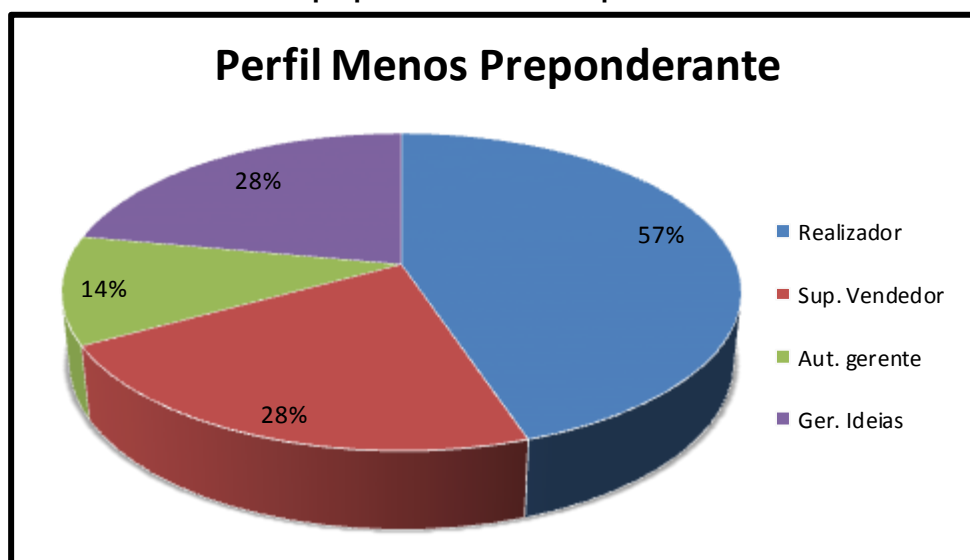


Fonte: dados da pesquisa.

O Gráfico 2 aponta que há 28% de ausência do perfil supervendedor na amostra e que os demais perfis (realizador, autêntico gerente e gerador de ideias) possuem 14% de ausência cada um.

Os perfis menos preponderantes, ou seja, aqueles que possuem relevância como perfil, por possuírem pontuação igual ou superior a 50%, mas, não são preponderantes, são mostrados pelo Gráfico 3.

Gráfico 3 – Perfil menos preponderante dos respondentes



Fonte: dados da pesquisa.

O realizador alcança 57% como perfil menos preponderante, enquanto que supervendedor e gerador de ideias possuem 28% de representatividades

cada um. O autêntico gerente possui 14% de representatividade na amostra da pesquisa. O perfil menos destacado do realizador pode ser explicado por meio da investigação de quantos sujeitos possuem o predomínio de mais de um perfil, o que caracteriza, para Miner (1988), um perfil complexo. Segundo o autor, é preciso somar de 18 a 44 pontos para ter um perfil complexo. Ou seja, considerando os resultados apresentados pela soma de pontos da Tabela 1, (G1=30 / G2=26 / G3=42 / G4=30 / G5=18 / G6=44 / G7=30) todos os sujeitos desta pesquisa possuem perfis complexos. Isso pode ser justificado pelo cargo que ocupam, de gestão, já que um perfil não complexo dificilmente costuma ocupar tal função, segundo a teoria de Miner (1988), o que justifica os dados resultados da soma de pontos na análise do presente estudo. No entanto, Miner defende que quanto maior for o número de perfil preponderante em um mesmo indivíduo, mais complexidade o gestor alcança, e maior possibilidade de alcançar sucesso no negócio que ele tem.

Para verificar quais gestores possuem perfis complexos e quais perfis são preponderantes, observa-se a Tabela 2 (são preponderantes valores equivalentes ou superiores a 75% das características de cada sujeito em cada perfil).

**Tabela 2 – Perfil preponderante e complexo**

Gestor	Realizador	Sup. vendedor	Aut. Gerente	Ger. ideias
G1			100%	
G2		80%		
G3	86%	100%	100%	100%
G4			80%	80%
G5				75%
G6	100%	100%	100%	100%
G7			100%	

Fonte: dados da pesquisa.

Observa-se pela Tabela 2 que quatro sujeitos, 57% dos pesquisados, (G1, G2, G5 e G7) possuem um só perfil preponderante, ou seja, são complexos respectivamente nos perfis autêntico gerente, supervendedor, gerador de ideias e autêntico gerente. G4 possui dois perfis preponderantes (autêntico gerente e gerador de ideias). Miner (1998) afirma que quando um gerente apresenta dois perfis predominantes, mais comumente acontece a combinação do realizador, com o autêntico gerente, mas pode aparecer

também o autêntico gerente com o gerador de ideias. Neste estudo, a combinação deu-se entre o perfil autêntico gerente e gerador de ideias, corroborando com os resultados propostos por Miner.

Os gestores G3 e G6 possuem os quatro perfis preponderantes, sendo que G6 possui os quatro perfis predominantes com percentual de 100% e G3 possui o perfil realizador em 86% das características apontadas e os demais perfis em 100%. De acordo com Miner (1988), quanto mais perfis complexos preponderantes, maior o sucesso do gestor; e para o indivíduo complexo preponderante em três ou quatro perfis é fácil transitar pelos seus talentos de forma automática, naturalmente. No entanto, Miner (1988) ressalta que quanto maior o número de perfis preponderantes maior é o número de armadilhas. Nesses casos, o fracasso acontece quando o gestor não desempenha funções determinadas pelo estilo mais forte.

Para compreender se a presença de perfis complexos preponderantes entre os gestores da pesquisa alcança melhores resultados considerando o desempenho produtivo da equipe de cada gestor investigado, observa-se o tópico a seguir.

#### 4.2 PERFIL COMPLEXO X DESEMPENHO DE EQUIPE

Para atender ao segundo objetivo específico, verificar se há diferenças de desempenho entre as equipes com gestores cujos perfis complexos preponderantes são múltiplos ou não; observam-se os resultados dos perfis dos pesquisados e a posição de suas agências em relação ao *ranking* do Banco, considerando o desempenho das equipes comandadas por esses gestores durante o ano de 2016. A Tabela 3 aponta os dados, salientando que o percentual do perfil preponderante foi obtido na soma do percentual dos perfis preponderantes de cada sujeito e dividido pelo número de perfis, para elaborar uma média entre os valores:

**Tabela 3 – Comparação entre desempenho por meio de *ranking* e perfis complexos**

Gestor	<i>Ranking</i>	Posição no <i>Ranking</i>	Perfil Complexo	Perfil Complexo %
1º	G6, G2	5º	G6	100%
2º	G7	6º	G3	96,50%
3º	G1	7º	G1, G7	70%



4º	G4, G5	9º	G4	58%
5º	G3	17º	G2	53%
6º			G5	19%

Fonte: dados da pesquisa.

Ao observar a Tabela 3 destaca-se que o *ranking* de 2016 do Banco pesquisado teve bons resultados, já que a organização costuma premiar seus 20 primeiros destaques de faturamento. Nesse contexto, todas as agências pesquisadas tiveram ótimo desempenho em 2016, já que figuram entre o 5º e 17º posicionamento, ou seja, todas foram premiadas. É possível verificar que G6 aparece como primeiro colocado tanto na posição do *ranking* do banco, quanto no perfil preponderante de Miner (1988). O que implica em afirmar que a teoria de Miner é confirmada na prática, considerando que em suas pesquisas o autor afirma que o múltiplo perfil preponderante alcança alto índice de sucesso em seus empreendimentos.

No entanto, G2, que também figura como ocupante de destaque (1º lugar entre os pesquisados) no *ranking* do Banco em 2016, aparece em 5º lugar na teoria de Miner (1988), diferindo dos resultados propostos pelo autor. Mas, na teoria de Miner, é G3 quem figura em segundo colocado, já que possui quatro perfis preponderantes, aparecendo em último lugar no *ranking* do Banco pesquisado. Aplicando o pensamento do autor nesse contexto, as habilidades mais fortes de G3 não estão sendo utilizadas no desenvolvimento de suas funções. G1 e G4, colocados em 3º e 4º lugar, respectivamente no *ranking* bancário, aparecem na mesma posição quanto à teoria de Miner. No entanto, o quarto colocado também não está sozinho, possui G5 como companheiro de desempenho, no *ranking* da empresa, enquanto que para a teoria de Miner G5 é o último colocado.

Portanto, dois resultados se apresentam díspares (28%) entre a teoria de Miner e o posicionamento do *ranking* bancário: G2 (em primeiro no *ranking* e em último na teoria de Miner) e G3 (em último colocado no *ranking* e em segundo na teoria de Miner). Ademais, 44% das análises são semelhantes (G1, G4, G6). Os demais casos investigados (G5 e G7, 28%) se aproximam. G7 é o segundo no *ranking* e terceiro na teoria de Miner, e G5 é quarto no *ranking* e sexto colocado na teoria.

Dessa forma, nos casos de múltiplos perfis complexos para Miner (1988), ou seja, G6 e G3 há 50% de discrepância entre a teoria e os resultados obtidos pelo *ranking* da empresa, já que o desempenho de G6 alcançou o primeiro lugar nos dois contextos e G3 ficou em segundo na teoria de Miner e como último colocado nos resultados do *ranking* bancário, entrando em conflito com a teoria de Miner. Salienta-se, no entanto, que G3 foi promovido e está assumindo uma função de gerência em agência de maior porte na empresa, e que o desempenho de sua equipe é considerado de grande significado por estar entre os melhores resultados do Banco. Também porque entre o período analisado G3 já havia assumido como função responder por outros aspectos que não somente os de sua agência, o que pode justificar ainda melhor a importância dos resultados de sua equipe e reposicioná-lo no *ranking* da empresa.

Para verificar de outra forma a interferência da liderança nos resultados de produtividade das equipes comandadas pelos gestores deste estudo, observa-se o próximo subtópico, que aborda a teoria de Quinn (2003) e o modelo de liderança dos pesquisados.

#### 4.3 MODELOS DE LIDERANÇA

Para atender ao terceiro objetivo específico: aplicar questionário sobre a teoria de Quinn (2003) aos mesmos sujeitos, identificando o modelo situacional de liderança em cada agência e comparando os resultados de destaque à teoria de Miner (1998); observam-se os dados compilados pelo questionário respondido pelos sujeitos da pesquisa, por meio do Quadro 12, salientando que foram validadas as competências de maior destaque.

**Quadro 12 – Competências/modelos destacados pela pesquisa em cada sujeito**

Gestor	Relações Humanas	Processos Internos	Meta Racional	Sistemas Abertos
	Bloco I	Bloco II	Bloco III	Bloco IV
G1	6	5	3	0
G2	4	2	1	1
G3	9	9	9	3
G4	6	7	6	0
G5	3	5	3	0
G6	10	10	7	10
G7	8	4	8	2

Fonte: dados da pesquisa.

Ao observar os resultados do Quadro 12, destacam-se as competências e modelos de cada sujeito, negritando os resultados principais, salientando que não é objetivo deste estudo cruzar dados e avaliar todos os aspectos de cada sujeito, mas, apontar os resultados preponderantes quanto ao modelo situacional de liderança. Nesses termos, é possível observar que G1 e G2 destacam-se no bloco I (das relações humanas); G3 destaca-se em 3 tributos: bloco I (das relações humanas), bloco II (dos processos internos), e, bloco III (das metas racionais); G4 e G5 destacam-se no bloco II (dos processos internos); G6 destaca-se também em 3 tributos: bloco I (das relações humanas), bloco II (dos processos internos), e bloco IV (dos sistemas abertos); e G7 destaca-se no bloco I (das relações humanas) e no bloco III (das metas racionais). Para melhor compreender que modelo de liderança essa análise oportuniza, observam-se os resultados do Quadro 13.

**Quadro 13 – Modelo de liderança dos gestores pesquisados**

Gestor	Agência	Relações Humanas	Processos Internos	Meta Racional	Sistemas Abertos
G1	AA	Facilitador			
G2	AB	Facilitador			
G3	AC	Facilitador	Coordenador	Diretor	
G4	AD		Coordenador		
G5	AE		Coordenador		
G6	AF	Facilitador	Coordenador		Inovador
G7	AG	Facilitador		Diretor	

Fonte: dados da pesquisa.

O modelo das relações humanas, que engloba o mentor e o facilitador, possui 71% de representação entre as lideranças apontadas pelos pesquisados em relação à teoria de Quinn (2003). Isso indica que a empresa atende a um modelo organizacional de relações humanas e demonstra flexibilidade interna. O destaque desta pesquisa é para o papel do gestor facilitador, que é orientado para as pessoas e processos, gere conflitos e procura consensos, persegue a participação e a abertura.

Em 57% dos casos o modelo das relações está na área dos processos internos, cujo modelo de liderança é para o gestor coordenador e monitor, que engloba um modelo organizacional baseado em processos internos e demonstra domínio no controle interno. O destaque de gestão está voltado para o papel do gestor coordenador, cujas características são: ser de

confiança, manter a estrutura e fluência do trabalho, perseguir a estabilidade e o controle.

O modelo das metas racionais está presente em 28% dos casos estudados, sempre associado à liderança do facilitador. E em 14% dos casos associa-se ainda ao gestor coordenador, nesta pesquisa. As metas racionais destacam um ambiente organizacional que controla o ambiente externo. Seu representante de destaque neste estudo é o gestor diretor, que é orientado para ser decisivo, diretivo, providenciar estrutura, perseguir alvos e objetivos.

O modelo dos sistemas abertos possui 14% de representação no estudo. Possui um gestor inovador que está associado a outros dois modelos de liderança: o facilitador e o coordenador. O sistema aberto engloba um modelo organizacional que demonstra flexibilidade no ambiente externo. O papel do gestor inovador é ser esperto, criativo, visionário da mudança, perseguir a inovação e adaptação.

Em 60% dos casos do modelo das relações humanas, o gestor facilitador está acompanhado por outro modelo de liderança: em 20% pelo coordenador e diretor; em 20% dos casos pelo modelo coordenador e inovador e em 20% dos casos pelo diretor. Dessa forma, observam-se as características que cada modelo de gestão atribui a cada tipo de liderança, como expõem o Quadro 14.

**Quadro 14 – Características de cada tipo de liderança**

Modelos	Liderança	Características-chave
Relações Humanas	Facilitador	Constituição de equipes, uso de um processo decisório participativo e gerenciamento de conflitos.
Processos Internos	Coordenador	Gerenciamento de projetos, planejamento do trabalho e gerenciamento multidisciplinar.
Meta Racional	Diretor	Planejamento e organização, fixação de metas e objetivos, desenvolvimento de uma comunicação de visão.
Sistemas Abertos	Inovador	Convive com a mudança, tem pensamento criativo e faz a gestão da mudança.

Fonte: dados da pesquisa com apoio na teoria de Quinn (2003).

Essas características-chave apontam para o perfil dos sujeitos desta pesquisa quanto à forma de orientar as equipes para a busca de resultados. Para Quinn *et al.* (2012), a mesma organização (neste estudo um Banco comercial) pode apresentar o predomínio de modelos de liderança semelhantes, considerando que os objetivos da instituição são únicos. Isso

explica o porquê dos modelos de liderança em cada agência terem se repetido, já que atendem a modelos pares na teoria de Quinn: inovador/negociador, produtor/diretor, coordenador/monitor, facilitador/mentor. Algumas características dos pares estiveram presentes em alguns sujeitos, mas o predomínio obtido aponta que: o facilitador está presente em 71% dos respondentes como modelo de liderança; o coordenador atingiu 57% da amostra; o diretor foi alcançado por 29% dos sujeitos e o inovador por 14%.

No entanto, Felício (2007) afirma que os modelos da teoria de Quinn (2003), de forma isolada, não oferecem um desempenho tão eficaz/eficiente de gestão, e que a presença integrada destes modelos garante melhor desempenho, salientando que eles podem ser desenvolvidos. Nesse sentido, quando considerados os resultados obtidos pelos sujeitos deste estudo, observa-se que três sujeitos (43% da amostra) apresentam mais de um modelo de liderança destacado: G3, G6 e G7, conforme aponta o Quadro 15.

**Quadro 15 – Gestores com mais de um modelo de liderança**

	Relações Humanas: Grupais	Processos Internos: Hierárquico	Meta Racional: Competidor	Sistemas Abertos: Inovador
G3	Facilitador	Coordenador	Diretor	
G6	Facilitador	Coordenador		Inovador
G7	Facilitador		Diretor	

Fonte: dados da pesquisa.

Analisando o Quadro 15 observa-se que todos os gestores com mais de um modelo de liderança apresentam o modelo facilitador; G3 possui dois modelos de liderança coincidentes: assemelha-se a G6 por ser facilitador e coordenador; e G3 assemelha-se a G7 por ser facilitador e diretor. Somente G6 pertence ao modelo inovador.

Assim, para verificar se o desempenho dos gestores coincide, considerando as duas teorias empregadas neste estudo e os sujeitos que apresentaram a ocorrência de múltiplos aspectos de cada teoria analisada, observam-se os dados da Tabela 4, que aponta esse confronto e a pontuação obtida em cada teoria. Considera-se importante lembrar que em ambas as abordagens, tanto Miner quanto Quinn ressaltam que a presença do maior número de elementos de destaque em cada sujeito amplia a possibilidade de melhores resultados. Dessa forma, confrontam-se somente os sujeitos com três

ou mais modelos de liderança destacados segundo a obra de Quinn; e com três ou mais perfis complexos preponderantes, segundo a teoria de Miner. Os resultados são (Tabela 4):

**Tabela 4 – Comparação entre a teoria de Miner e de Quinn**

	QUINN			MINER			
G3	Facilitador 9	Coordenador 9	Diretor 9	Realizador 86%	Sup. Vendedor 100%	Aut. Gerente 100%	Ger. Ideias 100%
G6	Facilitador 10	Coordenador 10	Inovador 10	Realizador 100%	Sup. Vendedor 100%	Aut. Gerente 100%	Ger. Ideias 100%

Fonte: dados da pesquisa.

Considerando-se a pontuação obtida tanto em uma quanto em outra teoria, observa-se que o posicionamento dos resultados é coincidente. G6 é o indivíduo com mais perfis de liderança destacados considerando a pontuação obtida na teoria de Quinn (2003) e possui o perfil mais complexo segundo a teoria de Miner (1998). G3 também se destaca nos resultados, ficando em segundo lugar ao considerar a pontuação de ambas as teorias. Infere-se, portanto, a similaridade dos resultados das teorias quando considerados a presença de múltiplas ocorrências das habilidades pesquisadas em um mesmo gestor. Para compreender se estes perfis possuem influência nas características dos modelos de gestão, observa-se o subitem a seguir, que detalha o assunto.

#### 4.4 MODELOS DE GESTÃO

O quarto e último objetivo específico deste estudo é “identificar os modelos de gestão nas agências, correlacionando-os aos modelos de liderança e ao desempenho produtivo dos gestores com atributos complexos/múltiplos”. Para isso, observa-se a compilação dos modelos de liderança de cada gestor e o grupo ao qual pertence suas características de destaque, apontando, dessa forma, para o modelo de gestão de cada agência investigada, já que cada gestor pesquisado está relacionado a uma agência diferente. Esse contexto está mostrado pelo Quadro 16.

**Quadro 16 – Modelos de gestão, suas características e os modelos de liderança**

	<b>Facilitador</b>	<b>Coordenador</b>	<b>Diretor</b>	<b>Inovador</b>
Quadrantes	Relações Humanas	Processos Internos	Metas Racionais	Sistemas Abertos
Cultura	Grupal	Hierárquica	Competidora	Inovadora
Critério de Eficácia	Compromisso, coesão, e moral	Estabilidade, continuidade	Produtividade, lucro	Adaptabilidade, apoio externo
Teoria de orientação	Envolvimento resulta em compromisso	Rotina leva à estabilidade	Direção objetiva leva a resultados produtivos	Adaptação e inovação contínua levam a recursos externos
Direcionamento	Participação, resolução de conflitos e criação de consenso	Definir responsabilidade, mensurar alcance e documentar	Explicitar as metas, analisar racionalmente e tomar iniciativas	Adaptação política, criatividade na resolução de conflitos, inovação e mudança

Fonte: dados da pesquisa.

Por meio do agrupamento do Quadro 16, observa-se que as relações humanas estabelece um modelo de gestão com uma cultura grupal; os processos internos adquirem um modelo cultural hierárquico; as metas racionais apontam para um modelo cultural competidor; e, os sistemas abertos adotam um modelo de cultura inovador. Cada modelo de gestão apresenta critérios de eficácia, teorias de orientação para suas ações e direcionamentos de condução em relação aos colaboradores, dando à empresa, o ‘tom’ do gestor. Assim avaliam-se quantas e quais culturas estão associadas a cada gestor, de acordo com o que se observa no Quadro 17.

**Quadro 17 – Modelos de gestão e culturas associados a cada gestor pesquisado**

	Relações Humanas	Processos Internos	Meta Racional	Sistemas Abertos
G1	Grupal			
G2	Grupal			
G3	Grupal	Hierárquica	Competidora	
G4		Hierárquica		
G5		Hierárquica		
G6	Grupal	Hierárquica		Inovadora
G7	Grupal		Competidora	

Fonte: dados da pesquisa.

Considerando o Quadro 17, G1, G2, G4 e G5 adotam um único modelo de gestão. Enquanto que G3, G6 e G7 adotam mais de um modelo. Ao observar os resultados do Quadro 17 e os resultados apontados pelos objetivos específicos acima analisados neste estudo, em que o desempenho produtivo de G6 e G3 estão destacados, tanto na teoria de Miner (1998), quanto na teoria

de Quinn (2003), infere-se que os gestores que possuem modelos variados de gestão, unindo modelos e culturas diferentes, atingem melhores desempenhos e adotam modelos diferenciados de gestão para suas agências. Nesse contexto, G6, primeiro colocado no *ranking* da organização e nas teorias abordadas por este estudo, adota os modelos de gestão que abrangem as relações humanas, hierárquicas e inovadoras, ou seja, estabelece um equilíbrio entre a busca pelo comprometimento, pela estabilidade, a obediência às regras internas e a inovação que leva à mudança, olhando para o externo à organização.

G3 também adota três formas diferentes de gerir a equipe, adotando o modelo das relações humanas, dos processos internos e das metas racionais, ou seja, equilibra a busca pelo comprometimento, pela estabilidade, a obediência às regras internas e as iniciativas que levam ao lucro. Essas duas formas de gerir apresentaram-se como destaques, no entanto, outras combinações, como a de G7, que estabelece acordos com os modelos das relações humanas e das metas racionais, também alcançam resultados de destaque, já que é o segundo colocado no *ranking* do Banco pesquisado e o terceiro ao considerar as teorias de Miner e Quinn. As demais agências são dirigidas por gestores que adotam uma única teoria administrativa. Ou seja, são modelos gerenciais decorrentes de suas características pessoais, mas, que, por serem complexos em menor grau, não figuram no topo do *ranking*, embora obtenham resultados significativos no desempenho de suas funções.

Os resultados apontam que o gestor que usa habilidades oriundas de diferentes aspectos, tanto na forma de olhar para o desenvolvimento pessoal quanto para o desempenho e desenvolvimento organizacional, acaba por imprimir sua identidade na escolha e na adoção de mais de um modelo de gestão. Neves (2000) preconiza que as organizações são entidades em permanente mudança, portanto, a eficiência e eficácia da adaptabilidade é uma função essencial dos líderes, de sua capacidade para interpretar as pressões a que estão sujeitos.



## 5 CONCLUSÕES

Este estudo tem por objetivo geral verificar os perfis dos gestores do Banco pesquisado (conforme a teoria de Miner, 1998), as competências e papéis dos líderes, e suas características competitivas (conforme teoria de Quinn, 2003), na cidade de Curitiba, para observar características dos gestores comparando-as aos resultados de desempenho junto a suas equipes no ano de 2016.

Os resultados do primeiro objetivo específico (Aplicar questionários sobre os perfis empreendedores propostos por Miner (1998) aos gestores das agências bancárias do Banco pesquisado na cidade de Curitiba; observando se há gestores que possuem perfis complexos); apontam que todos os sujeitos desta pesquisa possuem perfis complexos em relação à teoria de Miner, já que a soma de pontos situa-se entre 18 e 44 pontos. Isso confirma a primeira hipótese deste estudo, que prevê que todos os gestores terão mais de um perfil destacado, segundo a teoria de Miner (1998), porque quem possui um único perfil em destaque não alcança um papel de comando em uma área tão competitiva quanto uma agência bancária. No entanto, há dois gestores, entre os pesquisados, que se destacam por possuir os quatro perfis complexos. São os gestores G3 e G6. De acordo com Miner (1988), quanto mais perfis complexos preponderantes, maior o sucesso do gestor; e para o indivíduo complexo preponderante em três ou quatro perfis é fácil transitar pelos seus talentos de forma natural, desenvolvendo habilidades pessoais e gerenciais destacadas.

Os resultados do segundo objetivo específico (Verificar se há diferenças de desempenho entre as equipes com gestores cujos perfis complexos preponderantes são múltiplos ou não); observa-se que todas as agências pesquisadas tiveram ótimo desempenho em 2016 quanto ao *ranking* interno de resultados do Banco, já que figuram entre o 5º e 17º posicionamento, ou seja, todas foram premiadas pelo resultado obtido. O desempenho de G3 e G6, casos de múltiplos perfis complexos para Miner (1988), alcançou 50% de discrepância entre a teoria e os resultados obtidos pelo *ranking* da empresa, já que o desempenho de G6 alcançou o primeiro lugar nos dois contextos (Miner

e *ranking*) e G3 ficou em segundo na teoria de Miner e como último colocado nos resultados do *ranking* bancário, entrando em conflito com a teoria de Miner. Salienta-se, no entanto, que G3 foi promovido e está assumindo uma função de gerência em uma agência de maior porte, e que o desempenho de sua equipe é considerado de grande significado por estar entre os melhores resultados do Banco. Também porque entre o período analisado G3 já havia assumido como função responder por outros aspectos que não somente os de sua agência, o que pode justificar ainda melhor a importância dos resultados de sua equipe e reposicioná-lo no *ranking* da empresa. Assim, a segunda hipótese deste estudo de que as equipes comandadas por gestores com 4 perfis complexos, apresentarão resultados destacados em relação ao desempenho das demais equipes é confirmada apenas parcialmente.

Os resultados do terceiro objetivo específico (Aplicar questionário sobre a teoria de Quinn (2003) aos mesmos sujeitos, identificando o modelo situacional de liderança em cada agência e comparando os resultados de destaque à teoria de Miner (1998)); aponta para o predomínio do modelo de liderança facilitador (presente em 71% dos gestores – G1, G2, G3, G6, G7), seguido do modelo coordenador (com 57% - G3, G4, G5, G6), do diretor (com 28% - G3, G7) e do inovador (com 14% - G6) de representatividade entre os sujeitos do estudo. Em 60% dos casos, o gestor facilitador está acompanhado por outro modelo de liderança: pelo coordenador e diretor (G3); pelo coordenador e inovador (G6) ou somente pelo modelo de liderança diretor (G7). Felício (2007) afirma que os modelos da teoria de Quinn (2003), de forma isolada, não oferecem um desempenho tão eficaz/eficiente de gestão, e que a presença integrada destes modelos garante melhor desempenho, assim como a teoria de Miner. Dessa forma, ao comparar os casos múltiplos de ocorrência das duas teorias no mesmo indivíduo, obtêm-se similaridade dos resultados entre os indivíduos G6 e G3, respectivamente, primeiro e segundo colocados em ambas as teorias.

Os resultados do quarto objetivo específico (identificar os modelos de gestão nas agências, correlacionando-os aos modelos de liderança e ao desempenho produtivo dos gestores com atributos complexos/múltiplos), apontam que o desempenho produtivo de G6 e G3 (que possuem múltiplos atributos) estão destacados: tanto no *ranking* da empresa, quanto na teoria de

Miner (1998) e de Quinn (2003), em relação aos atributos pessoais de gestor, e também corroboram com a perspectiva da obra de Quinn, mostrando que esses gestores trabalham com mais de um modelo de gestão em suas agências, ou seja, seus múltiplos atributos interferem no ambiente organizacional e no modelo de gestão que adotam como gestores das agências bancárias. Dessa forma, refuta-se a hipótese deste estudo de que as agências apresentarão modelos de gestão semelhantes, já que atendem às mesmas regras internas e externas.

Em contrapartida, essa constatação responde ao problema da pesquisa, que questiona se a escolha do modelo de gestão organizacional é influenciada pelo desenvolvimento dos atributos pessoais do gestor. Constata-se, portanto, que, gestores com mais atributos de destaque, considerando os aspectos avaliados pelas obras de Miner e Quinn, adotam modelos de gestão diferenciados para suas agências. E que aqueles que possuem menos atributos de destaque não adotam o mesmo modelo de gestão, embora permaneçam, na maioria dos casos, entre os modelos que abrangem as relações humanas (com cultura grupal) e os processos internos (com cultura hierárquica).

Esses resultados oportunizam ao Banco pesquisado, um olhar diferenciado para seu quadro de gestores e a possibilidade de observar a presença desses atributos/perfis nos candidatos que futuramente virão a ocupar a função. Acrescentam como benefício a facilidade de se obter esse enquadramento de habilidades e competências, já que ambas as teorias oferecem questionários simples de serem respondidos e posicionam de forma clara o perfil de cada gestor. Também possibilitam que cada gestor possa desenvolver em si as habilidades requeridas para se tornar um gestor complexo, ou com mais atributos gerenciais de destaque, já que essas habilidades podem ser treinadas e desenvolvidas, e são importantes, sobretudo a pessoas que almejam atingir o topo das organizações.

## REFERÊNCIAS

ARAUJO, Luís César. **Organização, sistemas e métodos: e as modernas ferramentas de gestão organizacional**. São Paulo: Atlas, 2001.

BENNIS, Warren G. *On Becoming a Leader*, **Perseus Books Group**, 1998.

BERGAMINI, Cecília W.; BERALDO, Deobel G. R. **Avaliação de desempenho humano na empresa**. São Paulo: Atlas, 1999.

BRAGA, Ryon; MONTEIRO, Carlos A. **Planejamento Estratégico Sistêmico para Instituições de Ensino**. São Paulo: Hoper, 2005.

BRETZKE, Miriam. **Marketing de relacionamento e competição em tempo real**. São Paulo: Atlas, 2000.

CAMERON, Kim S.; QUINN, Robert E. **Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework** (Revised Edition), San Francisco, Jossey-Bass, 2005.

CARLAND, JoAnn C.; CARLAND, James W.; STEWART, Wayne H. Seeing what's not there: the enigma of entrepreneurship. **Journal of Small Business Strategy**, v. 7, n. 1, 1996, p. 1-20.

CARTE, Traci A. *et al.* Emergent Leadership in Self-Managed Virtual Teams – A Longitudinal Study of Concentrated and Shared Leadership Behaviours. **Group Decision and Negotiation**, 15(4): 323-343, 2006.

CERVO, Amado Luiz; BERVIAN, Pedro Alcino. **Metodologia científica**. 5ª ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

CHEN, Chao C.; GREEN, Patrícia G.; CRICK, Ann. Does entrepreneurs self-efficacy distinguish entrepreneurs from managers. **Journal of Business Venturing**, v. 13, n.4, p. 295-316, 1998.

CROSSAN, Mary *et al.* Transcendent Leadership: Strategic Leadership in Dynamic Environments. **The Leadership Quarterly**, 19: 569-581, 2008.

DAFT, Richard L. **Administração**. Tradução de Robert Taylor. São Paulo: Pioneira Thompson Learning, 2005.

DANJOU, Isabelle L'entrepreneuriat: un champ fertile à la recherché de son unite. **Revue Française de Gestion**, n. 138, p. 109-25, 2002.

DUTRA, Joel S. **Competências: Conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna**. São Paulo: Atlas, 2008.

ENSLEY, Michael D. *et al.* The Importance of Vertical and Shared Leadership Within New Venture Top Management Teams: Implications for the Performance of Startups. **Leadership Quarterly**, 17(3): 217-231, 2006.

FELÍCIO, Maria J. *et al.* Competências de Gestão em Globalização: Estudo de Caso de uma Empresa em Processo de Internacionalização. **Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão**, 4(1): 78-93, 2007.

FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda. **Novo Aurélio século XXI: dicionário da língua portuguesa**. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 2005.

FLEURY, Afonso; FLEURY, Maria Tereza L. **Estratégias empresariais e formação de competências: um quebra cabeças caleidoscópico da indústria brasileira**. Rio de Janeiro: Atlas, 2001.

GEM - Global Entrepreneurship Monitor. 2015. **Empreendedorismo no Brasil**. Disponível em: [http://www.bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS\\_CHRONUS/bds/bds.nsf/c6de907fe0574c8ccb36328e24b2412e/\\$File/5904.pdf](http://www.bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/c6de907fe0574c8ccb36328e24b2412e/$File/5904.pdf). Acesso em: 10 nov. 2016.

\_\_\_\_\_. **Empreendedorismo no Brasil**. 2007. Curitiba: IBQP, 2008. Disponível em: <<http://www.gemconsortium.org/download/1250472379309/Empreendedorismo%20no%20Brasil%202007.pdf>>. Acesso em: 10 ago. 2009.

GIL, Antônio Carlos. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Atlas, 1994.

\_\_\_\_\_. **Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. São Paulo: Atlas, 2002.

GONÇALVES, Celi L.; HOELTGEBAUM, Marianne; KLEMZ, Beatriz. **O perfil do empreendedor: uma análise dos perfis empreendedores de uma empresa prestadora de serviço em TI**. Apresentação de trabalho In: EGEPE ENCONTRO DE ESTUDOS SOBRE EMPREENDEDORISMO E GESTÃO DE PEQUENAS EMPRESAS, 6, Recife, 14 a 16 de abril de 2010.

GOUVÊA, Ana Beatriz C. T. **Estudo das características pessoais, profissionais e empreendedoras e o entendimento sobre empreendedorismo feminino das empresárias de Blumenau, SC, Brasil**. 2009. Dissertação (Mestrado em Administração), Centro de Ciências Sociais e Aplicadas, Universidade Regional de Blumenau, Blumenau 2009.

HAIR JR., Joseph F. *et al.* **Fundamentos de métodos de pesquisa em administração**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

HANDY, Charles. **Deuses da Administração: como enfrentar as constantes mudanças da cultura organizacional**. Tradução de Ricardo Gouveia. 2ª edição. São Paulo: Editora Saraiva, 1994.

HARTLEY, Jean F. Case studies in organizational research. In: CASSELL, C; SYMON, G. (Ed.). **Qualitative methods in organizational research: a practical guide**. London: Sage, 1994.

HISRICH, Robert D.; PETERS, Michael P. **Empreendedorismo**. 5ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2004.

\_\_\_\_\_; \_\_\_\_\_; SHEPHERD, D. A. **Empreendedorismo**. Porto Alegre: Bookman, 2009.

HUNTER, James C. **O monge e o executivo: uma história sobre a essência da liderança**. Rio de Janeiro: Sextante, 2004.

IAHNIG, Alvaro P. **O perfil da mulher empreendedora e da sua formação: estudo em agências de propaganda catarinenses**. Dissertação (Mestrado em Administração), Programa de Pós-Graduação em Administração, Centro de Ciências Sociais, Universidade Regional de Blumenau FURB, Blumenau, 2009.

KEEFFE, M. J. *et al.* Effective 360° Management Enhancement: The Role of Style in Developing a Leadership Team. **Organization Development Journal**, 26(2): 89-107, 2008.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing: a edição do novo milênio**. 10ª ed. Prentice Hall, 2000.

\_\_\_\_\_. **Administração de Marketing: Análise, Planejamento e Controle**. São Paulo: Atlas, 1990.

LACERDA, Flávia Alves de Brito. **Gestão da qualidade: fundamentos da excelência**. Brasília: SEBRAE, 2005.

LITUCHY, T. R.; REAVLEY, M. A.; BRYER, P. Women entrepreneurs: an international comparison. In: LIBECAP, G. D. (Ed.). **Issues in entrepreneurship: contracts, corporate characteristics and country differences, 2002**. Advances in the Study of Entrepreneurship, Innovation and Economic Growth, v. 14, Arizona: Elsevier Science, 2003.

LUPPA, Luís Paulo. **Como se tornar um vendedor pit bull**. Rio de Janeiro: Campus/Elsevier, 2005.

LUTHANS, Fred; STAJKOVIC, Alexander D.; IBRAYEVA, Elina. Environmental and psychological challenges facing entrepreneurial development in transitional economies. **Journal of World Business**, v. 35, n. 1, p. 95-110, 2000.

MACULAN, Anne Marie. **Analisando o empreendedorismo**. In: EGEPE Encontro de Estudos sobre Empreendedorismo e Gestão de Pequenas empresas, 4, 2005. Curitiba, **Anais...** Curitiba, 2005, p. 497-507. Disponível em: <http://www.dad.uem.br/graduacao/download/2762-10.pdf>. Acesso em: 08 nov. 2016.

MALHOTRA, Naresh K. **Pesquisa de marketing**: uma orientação aplicada. Tradução de Nivaldo Montingelli Jr. e Alfredo Alves de Farias. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MARSCHAN-PIEKKARI, Rebecca; WELCH, Catherine. **Handbook of qualitative research methods for international business**. Cheltenham: EE, 2004.

MINAYO, Maria Cecília S. (org.). **Pesquisa social**: teoria, métodos e criatividade. 29ª edição. Petrópolis: Vozes, 2010.

MINER, John B. **Os quatro caminhos para o sucesso empresarial**. São Paulo: Futura, 1998.

MOTTA, Daniel Augusto. **A liderança essencial**. São Paulo: Virgilae, 2016.

O'NEILL, Regina M.; QUINN, Robert E. (1993). Editors. Note: Applications of the Competing Values Framework. **Human Resource Management**, 32(1): 1-3, 1993.

O'TOOLE, James *et al.* When Two (or More) Heads are Better than One: The Promise and Pitfalls of Shared Leadership. **California Management Review** 44(4): 65-83, 2002.

PEARCE, Craig L., *et al.* Shared Leadership Theory. **Leadership Quarterly**, 18(3): 281-288, 2007.

PORTER, Michael E. **Estratégia Competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. 17ª ed. Rio de Janeiro: Campus, 2004.

QUINN, Robert E.; ROHRBAUGH, J. A spatial model of effectiveness criteria - towards a competing values approach to organizational analysis. **Management Science**, 29(3): 363-377, 1983.

\_\_\_\_\_. *et al.* A Competing Values Framework for Analysing Presentational Communication in Management Contexts. **The Journal of Business Communication**, 28(3): 213-232, 1991.

\_\_\_\_\_. **Competências Gerenciais: princípios e aplicações**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

\_\_\_\_\_. **Papéis e Competências de Liderança**. São Paulo: Campus, 2003.

\_\_\_\_\_; FAERMAN, S. R.; THOMPSON, M. P.; MCGRATH, M. R. **Competências gerenciais: princípios e aplicações**. 3ª ed. Rio de Janeiro: Elsevier; 2003.

\_\_\_\_\_. **Competências Gerenciais – princípios e aplicações**. São Paulo: Campus, 2005.

\_\_\_\_\_; FAERMAN, S. R.; THOMPSON, M. P.; MCGRATH, M. R. **Competências gerenciais: princípios e aplicações**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2012.

RICHARDSON, Robert Jarry *et al.* **Pesquisa social: métodos e técnicas**. 3ª ed. São Paulo: Atlas, 2007.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento organizacional**. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

SANDBERG, Jorgen. Understanding Competence at Work. **Harvard Business Review**, 79(3): 24-+, 2000.

SERVA, Maurício; FERREIRA, Joel. L. O. O fenômeno workaholic na gestão de empresas. **RAP Rio de Janeiro**. v. 40, n. 2, p.179-200, Mar.-Abr. 2006.

SCIASCIA, Salvatore; VITA, Riccardo. **The development of entrepreneurship research**. Liu Papers, n. 146, 2004.

SCHUMPETER, Joseph A. **Business cycles: a theoretical historical and statistical analysis of the capitalist process**. New York: McGraw-Hill, 1989.

TIMMONS, Jeffrey A. **New venture creation: a guide to entrepreneurship**. Illinois: Irwin, 1985.

THOMÉ E CASTRO, Luciano. Proposição de etapas para o planejamento e gestão de vendas para o setor de insumos agrícolas. 2004. **Dissertação** (Mestrado em Administração) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, Ribeirão Preto, 2004. Disponível em: <http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12139/tde-26012006-155203/>. Acesso em: 10 nov. 2016.

TUBINO, Dalvio Ferrari. **Manual de planejamento e controle da produção**. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 2000.

VELOSO, Elza Fátima Rosa; DUTRA, Joel Souza; NAKATA, Lina Eiko. Percepção sobre carreiras inteligentes: diferenças entre as gerações Y, X e baby boomers. In: ENANPAD 2008. Rio de Janeiro – Rio de Janeiro. **Anais do XXXII Encontro da ANPAD**. 2008.

WEISS, Donald. **Como tornar-se um verdadeiro líder**. São Paulo: Nobel, 1995.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 2ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2005 [2002, 2001].

YUKL, Gary; LESPSINGER, Richard. Why Integrating The Leading and Managing Roles Is Essential for Organizational Effectiveness. **Organization Dynamics** 34(4): 361-375, 2005.



## **ANEXOS**

1) **Qual seu nome?** (crie um codinome caso não queira identificar-se).

---

2) **Tempo de serviço no Banco:**

Menos de 1 ano  De 1 a 5 anos  De 5 a 10 anos  Mais de 10 anos

3) **Tempo de serviço no cargo:**

Menos de 1 ano  De 1 a 5 anos  De 5 a 10 anos  Mais de 10 anos

4) **Qual sua formação:**

1º grau  2º grau  Curso técnico  Graduação  Especialização/MBA  
 Mestrado  Doutorado

5) **Sexo =**  M  F

6) **Quantos anos você tem?**

até 24 anos  
 de 25 a 34 anos  
 de 35 a 44 anos  
 de 45 a 54 anos  
 55 anos ou mais

Por favor, assinale seu grau de importância em relação a cada uma das afirmativas descritas abaixo. Não há respostas certas ou erradas. Assinale um X à direita dos itens, utilizando a escala abaixo para indicar o grau de importância e seja o mais fidedigno possível às suas ações.

DISCORDO: 1 – Discordo Totalmente (T); 2 – Discordo Muito (M); 3 – Discordo Pouco (P)		CONCORDO: 1 – Concordo Totalmente (T); 2 – Concordo Muito (M); 3 – Concordo Pouco (P)					
COMPETÊNCIAS GERENCIAIS		Discordo			Concordo		
		T	M	P	T	M	P
Bloco I - Relações Humanas		1	2	3	1	2	3
1	Aprendo com as experiências e valorizo o autoconhecimento e o aprendizado contínuo.						
2	Sei combinar a excelência do meio com a necessidade da mensagem, em vez de utilizar o meio mais excelente disponível. Ex.: SMS, face a face, videoconferência.						
3	Considero a avaliação de desempenho um momento para esclarecer as necessidades de carreira dos funcionários.						
4	Estimulo os outros a participarem e estou aberto a novas ideias.						
5	Cedo um pouco nas minhas ideias quando a outra pessoa também cede nas delas.						
6	Não sou aberto a feedbacks dos meus colegas.						
7	Tenho dificuldades para me comunicar com pessoas com que tenho um relacionamento não satisfatório.						
8	Considero a avaliação de desempenho um processo formal realizado anualmente.						
9	Prefiro ficar na minha própria tarefa ou descrição de trabalho e evito contribuir em reuniões de grupo.						
10	Domino a argumentação até a outra pessoa entender minha posição.						

<b>Bloco II - Processos Internos</b>							
11	Mantenho organizadas as informações que recebo (e-mails, correspondências, contratos etc.).						
12	Quando preciso formar uma equipe interfuncional para trabalhar em um projeto importante sei quem precisaria estar na equipe.						
13	Gerencio os projetos de forma a fazer uso mais eficiente possível dos recursos.						
14	Consigo medir e monitorar o desempenho e a qualidade.						
15	Costumo aumentar as consequências positivas quando as pessoas cumprirem a conformidade (recompensas quando atendem a regra).						
16	Sempre atendo o telefone quando toca e mantenho minha caixa de e-mails aberta.						
17	Na minha organização o trabalho é departamentalizado, especializado e as unidades de trabalho são organizadas de maneira hierárquica.						
18	Não acompanho o planejamento, a execução ou a coordenação dos projetos e também não acompanho o desenvolvimento dos projetos do meu setor.						
19	Costumo criar métricas de desempenho para a equipe.						
<b>Bloco III - Meta Racional</b>							
20	Quando faço sugestões para tomada de ação eu sempre tento explicar como minha sugestão beneficiará a todos nós no futuro.						
21	Costumo escrever minhas metas e sei como medir o progresso e o sucesso de cada uma.						
22	Acho desafiador trabalhar com metas ambiciosas.						
23	A organização é um local bastante dinâmico e empresarial. As pessoas estão dispostas a levantar a cabeça e assumir riscos.						
24	Eu monitoro os pontos fortes e fracos do melhor concorrente e forneço à minha unidade informações sobre como eles estão atuando.						
25	Não costumo oferecer exemplos convincentes de como minha abordagem fará uma diferença para as pessoas.						
<b>Bloco IV - Sistema Aberto</b>							
26	Sou capaz de mobilizar pessoas e recursos para fazer as coisas acontecer.						
27	Eu gosto de ajudar as pessoas a resolver seus problemas.						
28	Eu tenho boas ideias quando não estou fazendo nada em particular.						
29	Consigo me comunicar bem com as outras pessoas. Entendo facilmente o que os outros estão pensando e sentindo.						
30	Quando uma mudança esta sendo considerada, eu, como gerente, pergunto se ela é realmente necessária e o que especificamente deve ser mudado.						

Perfil (MINER)	Discordo			Concordo		
	T	M	P	T	M	P
	1	2	3	1	2	3
	<b>DISCORDO: 1 – Discordo Totalmente (T); 2 – Discordo Muito (M); 3 – Discordo Pouco (P)</b>					
<b>CONCORDO: 1 – Concordo Totalmente (T); 2 – Concordo Muito (M); 3 – Concordo Pouco (P)</b>						
Necessidade de realizar						
Desejo de obter <i>feedback</i>						
Desejo de planejar e estabelecer metas						

Forte iniciativa pessoal						
Forte comprometimento com a empresa						
Crença de que uma pessoa pode mudar significativamente os fatos						
Crença de que o trabalho deve ser orientado por metas pessoais e não por objetivos de terceiros						
Capacidade de compreender e compartilhar sentimento com o outro						
Desejo de ajudar os outros						
Crença de que os processos sociais são importantes						
Necessidade de manter relacionamentos sólidos e positivos com os outros						
Crença de que uma força de vendas é essencial para colocar em prática a estratégia da empresa						
Desejo de ser um líder na empresa						
Determinação						
Atitudes positivas em relação à autoridade						
Desejo de competir						
Desejo de se destacar entre os demais						
Desejo de inovar						
Crença de que o desenvolvimento de novos produtos é essencial para colocar em prática a estratégia da empresa						
Bom nível de inteligência						
Desejo de evitar riscos						