

PERFIL DE LIDERANÇA E TOMADA DE DECISÃO

PROFILE OF LEADERSHIP AND DECISION-MAKING

Eduardo Botti Abbade
Universidade Federal do Paraná

Fábio Brenner
Centro Universitário Franciscano - UNIFRA

RESUMO

O objetivo geral deste estudo foi o de identificar o estilo de liderança, perfil comportamental e decisório dos dirigentes das empresas do Distrito Industrial de Santa Maria / RS. Este estudo se configura como sendo uma pesquisa de levantamento (*survey*) descritiva onde foram selecionadas 14 empresas, das 20 existentes, localizadas no Distrito Industrial do município de Santa Maria-RS. Com o objetivo de definir o perfil gerencial dos pesquisados, esta investigação utilizou-se de perspectivas psicológicas, de observação, de decisão e de aprendizagem. Os entrevistados correspondem a indivíduos que possuem um perfil com tendências a enfatizar detalhes e fatos, possuem foco no curto prazo e são muito realistas. Costumam elaborar regras e regulamentos para o julgamento do desempenho. Sugerem-se para estudos futuros que seja realizado estudos onde se proponha um cruzamento entre os perfis observados com demais aspectos organizacionais como clima, cultura e comunicação organizacional. Propõe-se também que seja realizada a pesquisa com uma amostra mais abrangente. Aconselha-se que seja realizada a entrevista com gestores ou responsáveis de todas as áreas das empresas pesquisadas, para que se possam analisar perfis de gestores com diferentes competências e atribuições na mesma organização.

PALAVRAS-CHAVE

Gestão. Liderança. Comportamento organizacional. Tomada de decisão. Estratégia.

ABSTRACT

The general objective of this study was to identify the style of leadership, decision-making process and behavioral characteristics of directors of companies in the Industrial District of Santa Maria / RS. This study is characterized as a descriptive survey. Fourteen (14) companies

were selected, from 20 (twenty) existing, located in the Industrial District of Santa Maria-RS. To define the profile of the managers, it was used psychological perspective, observation perspective, decision-making perspectives and learning perspective. The interviewees have a profile with trends emphasize in details and facts, focused in the short term and are very realistic. Usually they build rules and regulations for the trial of performance. We suggest, for future studies, to conduct studies with crosstab analysis between the profiles with other organizational aspects such as climate, culture and organizational communication. It is also proposed to conduct this kind of research with a broader sample. The interview should be conducted with managers of all areas of the companies in order to examine profiles of managers with different functions and attributions in the same organization.

KEYWORDS

Management. Leadership. Organizational behavior. Decision making. Strategy.

INTRODUÇÃO

Os gerentes atuam dentro de uma organização com a função de planejar, organizar, dirigir e controlar as tarefas que são realizadas pelos demais funcionários. Aliás, "os gerentes estabelecem uma liderança formal esclarecendo as pessoas sobre o que se espera que elas façam e facilitam a coordenação" (ROBBINS, 2000, p. 29).

Há uma constante busca das empresas pela minimização de custos e otimização de processos. Esta busca passa por todos os departamentos e depende de diversos fatores, como por exemplo, o estilo de liderança dos gestores. Sabe-se que o sucesso da maioria das organizações depende quase que exclusivamente do fator humano, do desenvolvimento das habilidades no relacionamento interpessoal. Robbins (2002) afirma que os executivos são indivíduos que atingem seus objetivos por meio do trabalho de outras pessoas. Quando os executivos motivam os funcionários, dirigem as atividades dos outros, escolhem os canais mais eficientes de comunicação ou resolvem os conflitos entre as pessoas, eles estão exercendo sua liderança.

O gestor financeiro, que traz a meta de maximizar a receita dos acionistas, traz também a importante função de liderar. Cada gestor, seja qual for o seu departamento na empresa, possui seu estilo próprio de liderar. E para isso o administrador financeiro, além de envolver-se com atividades de análise e planejamento financeiros, preocupa-se também com a tomada de decisões de investimentos e financiamentos. Esta premissa possui uma relação direta com sua personalidade assim como seu estilo de liderança. O papel de um dirigente financeiro exige um raciocínio analítico e quantitativo desenvolvido. Traços de personalidade também podem vir a influenciar seu posicionamento e sua tomada de decisão.

Os administradores trabalham diariamente para maximizar a riqueza dos acionistas ou sócios das empresas. Portanto, precisam elaborar projetos de investimento, que são um conjunto de informações relacionadas com a inversão de capital, em uma determinada época, e têm como finalidade promover a recuperação do referido capital com vantagens, num certo período de tempo (GITTMAN, 2004).

Weston e Brigham (2000) destacam que decisões de longo prazo apresentam maiores riscos que as de curto prazo. E para que estes riscos sejam minimizados é fundamental se ter em mãos um fluxo de caixa bem elaborado e técnicas de análise de projetos de investimento, para a realização de uma análise completa dos projetos que a empresa deseja implementar, e para que se tome uma decisão acertada.

Neste contexto, o estudo tem como problema de pesquisa identificar **“Qual é o estilo de liderança, perfil comportamental e decisório dos dirigentes financeiros das empresas do Distrito Industrial de Santa Maria / RS?”**

O Objetivo Geral é identificar o estilo de liderança, perfil comportamental e decisório dos dirigentes financeiros das empresas do Distrito Industrial de Santa Maria / RS. Os Objetivos Específicos são (1) revisar a literatura sobre os estilos de liderança de gestores; (2) identificar o estilo de liderança dos gestores financeiros das indústrias do Distrito Industrial de Santa Maria-RS; (3) identificar o perfil comportamental e decisório dos gestores financeiros das indústrias do Distrito Industrial de Santa Maria-RS e; (4) analisar o perfil de liderança dos dirigentes pesquisados de acordo com as perspectivas definidas.

A liderança está se tornando uma função administrativa cada vez mais importante. Liderar é usar a influência com a finalidade de motivar os funcionários para alcançarem as metas organizacionais. É necessário infundir nos funcionários o desejo de buscar sucesso, mostrando um nível maior de desempenho. Em uma organização é muito comum que se encontre alguns tipos, estilos de líderes, pois fatores de personalidade influenciam nas atividades gerenciais dentro da organização (DAFT, 2005).

Nos dias de hoje, são muitas as empresas que possuem recursos financeiros limitados, e devido a esse fato, os responsáveis pela gestão financeira devem estar sempre atentos, analisando as opções e planejando de forma eficiente o uso

desses recursos. Por diversas vezes, acompanham-se fatos reais de empresas que chegam à falência e os motivos são quase sempre os mesmos, como por exemplo, a falta de planejamento financeiro. O capital é um recurso muito limitado, seja na forma de dívida ou de patrimônio. Ao se deparar com fontes limitadas de capital, a empresa deve decidir com cuidado se um determinado projeto é ou não economicamente aceitável. No caso de haver mais de um projeto, a administração deve identificar os projetos que mais contribuirão para a riqueza da empresa.

Este trabalho acadêmico torna-se importante, no sentido de que identificar os estilos de liderança dos gestores financeiros. As organizações necessitam conhecer o seu pessoal, incluindo gerentes e demais funcionários, relacionando a maneira de liderar com a função atribuída aos mesmos.

LIDERANÇA NAS ORGANIZAÇÕES

É de costume popular, associar o líder a cargos de gerentes ou diretores. Porém, esses dois cargos não necessariamente serão capazes de influenciar seus subordinados a se motivarem no sentido de atingirem as metas da organização. Muitos líderes nas organizações não possuem um título formal ou posições hierárquicas elevadas.

Robbins (2002, p. 304), diz que liderança é “a capacidade de influenciar um grupo em direção à realização de metas. A fonte desta influência pode ser formal, como a fornecida pela detenção de uma posição gerencial numa organização”. A liderança representa um papel que é fundamental nas organizações, pois direciona de maneira estratégica a forma de desempenhar trabalhos necessários para se atingirem metas previamente definidas.

Existem diversas abordagens para o estudo da liderança. A abordagem das características busca descobrir características que tornem as pessoas bons líderes. A abordagem do comportamento do

líder, representada pelo *Ohio State Leadership Studies*, vê a liderança do ponto de vista dos comportamentos que são eficazes ou não. As teorias da contingência, como a de Fiedler e do caminho/objetivo, afirmam que a liderança é uma complexa interação entre as características do líder e a situação de liderança. A teoria da interação líder-membro ressalta que a liderança só pode ser completamente compreendida concentrando-se atenção na interação, frequentemente única, do supervisor com cada subordinado. As teorias da liderança carismática e transformacional concentram-se na forma em que alguns líderes são capazes de ter profunda influência nas atitudes, crenças, comportamentos e valores dos subordinados. Finalmente, o modelo de Vroom-Yetton e o seu sucessor, o modelo de Vroom-Jago, são teorias prescritivas que dizem ao supervisor qual a melhor abordagem a ser utilizada em uma situação de decisão (SPECTOR, 2002).

ESTILOS DE LIDERANÇA

Cada gerente ou supervisor possui seu estilo de liderança, afinal, cada ser apresenta comportamentos que os diferem dos demais, surgindo assim os diversos tipos de liderança por eles utilizados. “Um estilo de liderança é um conjunto de comportamentos que representam um enfoque na forma de lidar com os subordinados.” (SPECTOR, 2002, p. 336).

Spector (2002) afirma que, o estilo de liderança de pedir a opinião e discutir sobre diferentes assuntos é denominado de “participativo”, e quando os subordinados não são envolvidos nas decisões, e dessa forma apenas os gerentes tomam individualmente as decisões e apenas comunicam o grupo, temos então um estilo denominado “autocrático”.

A Teoria dos Estilos de Liderança aponta três estilos de liderança: o autocrático, o democrático e o *laissez-faire*. O autocrático é aquele onde apenas o líder decide e fixa as diretrizes sem qualquer participação do grupo. No democrático o lí-

der busca a participação de todos e muitas vezes com que as pessoas esqueçam que têm deveres. Já o *Laissez Faire*, a autora questiona o próprio conceito de liderança, que é o exercício de influência sobre as pessoas, pois o líder possui participação mínima no processo decisório, ou seja, “deixa-rolar”. Outro modelo utilizado amplamente para a realização deste estudo foi a perspectiva de análise de Jung a qual abranje questões psicológicas observacionais e decisórias.

Carl Gustav Jung foi um dos autores que mais pesquisou sobre a personalidade humana, buscando entender principalmente as relações do homem com o mundo externo e a comunicação entre os seres humanos. Ao falar em Jung, fala-se de um indivíduo que é considerado um dos maiores psicólogos do século XX (HALL; LINDZEY, 1973).

Jung distinguiu duas formas de atitudes/disposição das pessoas em relação ao objeto: a pessoa que prefere focar a sua atenção no mundo externo de fatos e pessoas (extroversão), e/ou no mundo interno de representações e impressões psíquicas (introversão). Cada tipo de disposição representa tão somente uma preferência natural do indivíduo no seu modo de se relacionar com o mundo, semelhante à preferência pelo uso da mão direita ou da mão esquerda (LESSA, 2002).

A distinção que Jung faz, entre introvertidos e extrovertidos, reside na direção que seus interesses possuem e no movimento da libido, que Jung entende como sendo energia psíquica. Podemos, então, entender extroversão como o enfoque dado ao objeto e introversão como o enfoque dado ao sujeito. Assim, em relação ao tipo introvertido e extrovertido ele revelou: “um encarrega-se da reflexão; o outro, da iniciativa e da ação prática.” (JUNG, 1967, p.47).

Na extroversão, a energia da pessoa flui de maneira natural para o mundo externo de objetos, fatos e pessoas, em que se observa: atenção para a ação, impulsividade (ação antes de pen-

sar), comunicabilidade, sociabilidade e facilidade de expressão oral. O indivíduo extrovertido vai confiante de encontro ao objeto. Esse aspecto favorece sua adaptação às condições externas, normalmente de forma mais fácil do que para o indivíduo introvertido (JUNG, 1967).

Na introversão, o indivíduo direciona a atenção para o seu mundo interno de impressões, emoções e pensamentos. Assim, observa-se uma ação voltada para o interior, hesitação, o pensar antes de agir; postura reservada, retraimento social, retenção das emoções, discrição e facilidade de expressão no campo da escrita. O introvertido ocupa-se dos seus processos internos suscitados pelos fatos externos. Dessa forma o tipo introvertido diferencia-se do extrovertido por sua orientação por fatores subjetivos e não pelo aspecto objetivamente dado. Jung aponta para o fato de que a expressão “fator subjetivo” não deve ter a conotação preconceituosa de algo que foge à realidade.

Segundo Jung nenhum ser humano é exclusivamente introvertido nem extrovertido: “ambas as atitudes existem dentro dele, mas só uma delas foi desenvolvida como função de adaptação; logo podemos supor que a extroversão cochila no fundo do introvertido, como uma larva, e vice-versa.” (JUNG, 1967).

A respeito da introversão e extroversão, Silveira (1968, p. 54) apontou:

[...] não só o homem comum pode ser enquadrado numa dessas duas atitudes típicas. Igualmente os filósofos, por meio de suas concepções do mundo revelam seus tipos psicológicos, bem como os artistas, por meio de suas interpretações da vida. Jung se intrigava que os mesmos fenômenos psíquicos fossem vistos e compreendidos tão diferentemente por homens de ciência, cada um de seu lado, honestamente convencido de haver descoberto a verdade única.

Na visão de Jung, o Tipo Psicológico de um indivíduo é determinado pela introversão ou ex-

troversão, e por quatro funções conscientes que o ego habitualmente emprega, as funções psíquicas.

Para explicar as diferenças dos Tipos Psicológicos, Jung lançou mão do conceito de Função Psíquica ou Função Psicológica. Esta é uma atividade da psique que apresenta uma consistência interna, sendo uma atribuição congênita, que estabelece habilidades, aptidões e tendências no relacionamento do indivíduo com o mundo e consigo mesmo. O modo preferencial de uma pessoa reagir ao mundo deve-se dentre outras razões, à herança genética, às influências familiares e às experiências que o indivíduo teve ao longo de sua vida.

Além dos dois tipos de atitude, a extroversão e introversão, Jung (1971) verificou que existiam diferenças importantes entre pessoas de um mesmo grupo, ou seja, um introvertido poderia diferir muito de outro introvertido. Para Jung, essas diferenças entre os indivíduos eram causadas pelas diversas maneiras com que as pessoas utilizam suas mentes, ou seja, pelas funções psíquicas e/ou processos mentais preferencialmente utilizados pela pessoa para se relacionar com o mundo externo ou interno.

Jung identificou quatro Funções Psíquicas que a consciência usa para fazer o reconhecimento do mundo exterior e orientar-se. Ele definiu as funções como: Sensação, Pensamento, Sentimento e Intuição – estas, junto com as atitudes de introversão e extroversão, representam os Tipos Psicológicos. Segundo Jung, existem duas maneiras opostas por meio das quais percebemos as coisas – Sensação e Intuição – e existem outras duas, que usamos para julgarmos os fatos - Pensamento e Sentimento. As pessoas utilizam diariamente esses quatro processos.

A Sensação e a Intuição são funções irracionais, uma vez que a situação é apreendida diretamente, sem a mediação de um julgamento ou avaliação.

A função sensação é a função dos sentidos, a função do real, a função que traz as informações (percepções) do mundo por meio dos órgãos do sentido. Pessoas do tipo Sensação acreditam nos fatos, têm facilidade para lembrar-se deles e dão atenção ao presente. Essas pessoas têm enfoque no real e no concreto, são voltadas para o “aqui - agora” e costumam ser práticas e realistas. Preocupam-se mais em manter as coisas funcionando do que em criar novos caminhos.

O oposto da função sensação é a função Intuição, onde a percepção se dá por meio do inconsciente e a apreensão do ambiente geralmente acontece por meio de “pressentimentos”, “palpites” ou “inspirações”. Os sonhos premonitórios e as comunicações telepáticas, via inconsciente, são algumas das propriedades da intuição. A intuição busca os significados, as relações e possibilidades futuras da informação recebida. Pessoas do tipo intuição tendem a ver o todo e não as partes, e, por isso, costumam apresentar dificuldades na percepção de detalhes.

As funções Pensamento e Sentimento são consideradas racionais por terem caráter judicativo e por serem influenciadas pela reflexão, determinando o modo de tomada de decisões. Estas funções são também chamadas de funções de julgamento, responsáveis pelas conclusões acerca dos assuntos de que trata a consciência. Se nas funções perceptivas a palavra é a apreensão, nas funções de julgamento a palavra é apreciação.

A função Pensamento estabelece a conexão lógica e conceitual entre os fatos percebidos. As pessoas que utilizam o Pensamento fazem uma análise lógica e racional dos fatos: julgam, classificam e discriminam uma coisa da outra sem maior interesse pelo seu valor afetivo. Procuram se orientar por leis gerais aplicáveis às situações, sem levar em conta a interferência de valores pessoais. Naturalmente voltadas para a razão, procuram ser imparciais em seus julgamentos.

A função racional que se contrapõe à função Pensamento é a função Sentimento. Quem usa o Sentimento julga o valor intrínseco das coisas, tende a valorizar os sentimentos em suas avaliações, preocupa-se com a harmonia do ambiente e incentiva movimentos sociais. Utiliza-se de valores pessoais (seus ou de outros) na tomada de decisões, mesmo que essas decisões não tenham lógica do ponto de vista da causalidade. Para Nise da Silveira, a pessoa que utiliza a função Sentimento “estabelece julgamentos como o pensamento, mas a sua lógica é toda diferente. É a lógica do coração” (SILVEIRA, 1968, p. 54).

Ao demonstrar as quatro funções, Jung escreveu:

Sob o conceito de Sensação pretendo abranger todas as percepções por meio dos órgãos sensoriais; o Pensamento é a função do conhecimento intelectual e da formação lógica de conclusões; por Sentimento entendo uma função que avalia as coisas subjetivamente e por Intuição entendo a percepção por vias inconscientes. A Sensação constata o que realmente está presente. O Pensamento nos permite conhecer o que significa este presente; o Sentimento, qual o seu valor; a Intuição, finalmente, aponta as possibilidades do “de onde” e do “para onde” que estão contidas neste presente... As quatro funções são algo como os quatro pontos cardeais. Tão arbitrárias e tão indispensáveis quanto estes (JUNG, 1967, p. 497).

Pode-se dizer, em relação às funções psíquicas, que:

a Sensação corresponde à totalidade das percepções de fatos externos que nos chegam por meio dos sentidos; a Sensação nos dirá que alguma coisa é (existe)... o Pensamento, dá o nome a esta coisa e agrega-lhe um conceito... o Sentimento nos informa o valor das coisas, nos diz se elas nos agradam ou não, constituindo uma avaliação e não uma emoção. A quarta e última função está ligada

ao conceito do tempo que equivale a um passado e a um futuro – conhecemos o passado, mas o futuro dependerá de um palpite que é a Intuição (ZACHARIAS, 1995, p.100).

Dessa forma, uma pessoa do Tipo Pensamento tende a não dar muita importância ao seu sentimento (valores pessoais). Por sua vez, o tipo Sensação tende a não dar crédito às suas intuições. Já o tipo Sentimento, expulsa pensamentos que lhe desagradam e o Intuitivo ignora o que está a sua frente.

A seguir é apresentado o Quadro 01, que resume as perspectivas utilizadas no estudo para definição dos estilos de liderança e perfis psicológicos. Este Quadro foi adaptado da tese de Doutorado de Elvina Lessa.

Seguindo a análise bibliográfica, verificou-se que autores especializados na área de administração e liderança apresentam modelos congruentes aos especificados por Jung no Quadro anterior. Desta forma, as seções a seguir irão tratar das características de cada classificação apresentada no Quadro 01.

Traços e características da personalidade

Em qualquer lugar do mundo existem pessoas de diferentes características, personalidades que divergem bastante entre si. Algumas são extrovertidas, outras são introvertidas; algumas são sérias enquanto outras são engraçadas, e assim por diante. Daft (2005) define a personalidade de um indivíduo como sendo “o conjunto de características que formam o alicerce de um padrão relativamente estável de comportamento em resposta às idéias, aos objetos ou às pessoas no ambiente.”

Na pesquisa das diferenças individuais, o principal instrumento dos especialistas é a tipologia elaborada pelo psicólogo suíço Carl Gustav Jung (1875-1961). Para Jung, todos os indivíduos podem ser enquadrados em dois tipos de temperamento - os extrovertidos e os introvertidos, con-

forme a disposição de cada um perante o meio que o cerca. Esses grupos, por sua vez, se subdividem segundo a maneira de captar as informações e de tomar as decisões. São as chamadas funções psíquicas - sensação, intuição, pensamento e sentimento. Todas elas estão presentes em cada indivíduo, em maior ou menor grau, mas apenas uma é a predominante.

É muito útil que, pessoas que gerenciam outras, saibam distinguir os diferentes tipos de personalidade que existem entre seus subordinados, pois assim terão discernimento quanto aos tipos de comportamento de liderança que serão os mais influentes nos indivíduos, atingindo assim de forma eficaz os objetivos organizacionais.

Estilos de Solução de Problemas

A tomada de decisão é uma das atividades essenciais no contexto gerencial, pois tudo o que o gerente vier a realizar recairá sobre qual o melhor caminho a seguir, portanto eles necessitam de determinadas aptidões para obter êxito na função de gerenciar. “A tomada de decisão é o processo de identificar os problemas e as oportunidades e em seguida solucioná-los. A tomada de decisão envolve esforços antes e depois da escolha real” (DAFT, 2005, p.196).

As pessoas geralmente diferem na maneira que procedem para solucionar problemas. Jung identificou quatro funções relativas a esse processo: sensação, intuição, pensamento e sentimento. Jung esclarece que coletar informações e avaliar informações são atividades separadas, sendo que a coleta pode ocorrer por meio da sensação ou da intuição. Já a avaliação é realizada por meio do pensamento ou do sentimento. Jung ainda completa que somente uma das quatro funções – sensação, intuição, pensamento e sentimento – é dominante em uma pessoa. Porém, as funções de coleta de informações normalmente são combinadas com as funções de análise das informações (DAFT, 2005).

QUADRO 01 Tipos Psicológicos de Jung

TIPOS PSICOLÓGICOS DE JUNG – EFEITOS DAS PREFERÊNCIAS EM SITUAÇÕES DE TRABALHO		DECISÕES (Julgamento)		MODO DE VIDA (Orientação em relação ao mundo exterior)		
MOTIVAÇÃO (Orientação de energia)	OBSERVAÇÃO (Percepção)	PENSAMENTO	SENTIMENTO	JULGAMENTO	PERCEPÇÃO	
EXTROVERTIDOS Gostam de variedade e ação	INTROVERTIDOS Gostam de silêncio para concentração	SENSAÇÃO Gostam de adotar maneiras comprovadas e convencionais para resolver os problemas	INTUIÇÃO Gostam de resolver problemas novos e complexos	PENSAMENTO Utilizam análises lógicas para chegar a conclusões	JULGAMENTO Trabalham melhor quando podem planejar e seguir um plano de trabalho	PERCEPÇÃO Gostam de flexibilidade no trabalho
Geralmente impacientes com tarefas lentas e longas	Costumam não se importar em trabalhar em projeto por um longo período ininterruptamente	Gostam de aplicar o que já aprenderam	Preferem adquirir novos conhecimentos a utilizá-los	Podem machucar os sentimentos alheios sem perceber	Gostam das coisas determinadas e acabadas	Gostam de deixar as coisas abertas para mudanças de última hora
Mostram interesse pelas atividades do trabalho e como as pessoas as desenvolvem	Mostram interesse pelas idéias/fatos por trás do trabalho	Podem não acreditar em suas inspirações, passando a ignorá-las	Podem cometer erros de observação	Costumam decidir de maneira impessoal, algumas vezes sem prestar atenção suficiente às vontades alheias	Podem não notar coisas novas que devem ser feitas	Gostam de adiar tarefas desagradáveis que devem ser feitas
Geralmente agem de maneira rápida, algumas vezes sem pensar	Gostam de pensar bastante antes de agir, algumas vezes não agem	Raramente cometem erros de observação	Gostam de fazer as coisas de maneira inovadora	Costumam ser determinados e, quando apropriado, podem ser críticos	Costumam ficar satisfeitos quando decidem sobre um assunto, situação ou pessoa	Costumam ser curiosos e gostam de novidades sobre um assunto, situação ou pessoa
Quando trabalhar em uma tarefa, acham telefonemas uma diversão agradável	Quando estão concentrados em uma tarefa, acham telefonemas intrusivos	Gostam de fazer as coisas de maneira prática	Gostam de apresentar primeiro uma visão geral de seu trabalho	Observam os princípios envolvidos em uma situação	Chegam ao final por meio de decisões rápidas	Adiam decisões enquanto procuram por opções
Desenvolvem as idéias por meio de debates	Desenvolvem as idéias por meio da reflexão	Gostam de apresentar primeiro os detalhes do seu trabalho	Preferem mudanças, algumas vezes radicais, para continuar aquilo que já existe	Sentem-se recompensados quando um trabalho é bem feito	Buscam estruturas e horários	Adaptam-se bem a situações mutáveis e sentem-se restritos sem mudanças
Gostam de ter pessoas por perto	Gostam de trabalhar sozinho	Preferem continuar o que já existe, com pequenos ajustes	Normalmente agem com ímpetos de energia	Utilizam listas para ações rápidas de tarefas específicas	Utilizam listas para tarefas específicas	Utilizam listas como lembretes daquilo que deve ser feito diariamente

Fonte: LESSA, 2002.

Desta forma, observam-se na literatura especializada algumas formas específicas para a resolução de problemas administrativos. Algumas dessas formas são apresentadas no Quadro 02 a seguir.

QUADRO 02

Estilos de Solução de problemas

Estilo Pessoal	Tendências das Ações	Prováveis Ocupações
Sensação - pensamento	<ul style="list-style-type: none"> • Enfatiza detalhes, fatos, certeza • É um pensador decisivo, aplicado • Foca em metas no curto prazo e é realista • Elabora regras e regulamentos para julgar o desempenho 	<ul style="list-style-type: none"> • Contabilidade • Produção • Programador • Pesquisa de marketing • Engenharia
Intuitivo - pensamento	<ul style="list-style-type: none"> • Prefere lidar com problemas teóricos ou técnicos • É um pensador criativo, progressivo e perceptivo • Foca nas possibilidades usando análises impessoais • É capaz de considerar várias opções e problemas simultaneamente 	<ul style="list-style-type: none"> • Design de sistemas • Análise de sistemas • Direito • Média/alta gerência • Professor de administração, economia
Sensação - sentimento	<ul style="list-style-type: none"> • Mostra preocupação por problemas humanos atuais e da vida real • É pragmático, analítico, metódico e consciente • Enfatiza fatos detalhados sobre pessoas em vez de tarefas • Foca em estruturar organizações para o benefício das pessoas 	<ul style="list-style-type: none"> • Supervisor • Consultoria • Negociação • Vendas • Entrevistas
Intuitivo - sentimento	<ul style="list-style-type: none"> • Evita especificidades • É carismático, participativo, voltado às pessoas e prestativo • Foca em opiniões gerais, temas amplos e sentimentos • Descentraliza a tomada de decisão, elabora poucas regras e regulamentos 	<ul style="list-style-type: none"> • Relações públicas • Publicidade • Recursos Humanos • Política • Atendimento ao cliente

Fonte: DAFT, 2005, p. 360.

O Quadro 02 resume os quatro estilos de solução de problemas, assim como os tipos de ações a que geralmente tendem em situações diversas, combinados com suas possíveis ocupações. Percebe-se que o estilo **Sensação-Pensamento** está relacionado com um perfil que enfatiza fatos e possui um pensamento racional mais desenvolvido. Observa-se também que suas ocupações mais indicadas são atribuições que exploram mais as análises quantitativas. O estilo **Intuitivo-Pensamento** traz indivíduos que focam nas possibilida-

des usando análises impessoais e são capazes de lidar com várias opções e problemas simultaneamente. Tendem a ser advogados, analistas de sistemas e da alta gerência, ou seja, ocupações que se utilizam de uma análise completa dos fatos. Já o estilo **Sensação-Sentimento** aparece em indivíduos que se focam nos benefícios humanos e ao mesmo tempo são práticos e metódicos. Suas prováveis ocupações estão relacionadas com atividades que possuem um alto grau de comunicação e negociação, porém levam-se em conta tam-

bém os resultados. E, por último, temos o estilo **Intuitivo-Sentimento**, que é encontrado em pessoas que não se importam com especificidades e buscam um consenso geral do grupo na solução de algum problema, que seja benéfico a todos. Possuem muita facilidade de comunicação e de entender os problemas de cada indivíduo de um grupo, e por isso se ocupam com atividades relacionadas à comunicação com grandes e diversificados grupos.

Estilos de aprendizagem

Cada indivíduo possui uma maneira preferida pela qual o aprendizado é mais bem realizado. A aprendizagem, de acordo com Daft (2005) "é uma mudança no comportamento ou no desempenho que ocorre como resultado da experiência". Esta pode vir mediante a observação dos outros, da leitura ou de escutar fontes de informação, ou experimentar as conseqüências de seu próprio comportamento.

Os estilos de aprendizagem diferem de acordo com os diversos estilos individuais, e geralmente são norteados pelas metas de cada pessoa. Algumas pessoas aprendem melhor participando de experiências novas, pois aprendem pela experiência concreta. Outras aprendem melhor por meio da leitura de teorias abstratas, recorrendo à conceituação abstrata. E há também aqueles que se utilizam da experimentação ativa, que são os indivíduos que aprendem fazendo. Dentro desse universo, há quatro estilos de aprendizagem, conforme relacionado no Quadro 03. O **acomodador** é aquele que recorre à intuição e à tentativa e erro. Já o **divergente** caracteriza-se por possuir uma mente aberta e gosta de tentar resolver os problemas a partir de várias perspectivas. O **convergente** corresponde ao indivíduo que prefere tarefas técnicas a lidar com pessoas. E, finalmente, o **assimilador** é aquele que gosta de observar e pensar sobre conceitos abstratos (ROBBINS, 2006; DAFT, 2005).

QUADRO 03

Tipos de Estilos de Aprendizagem

Tipo de Estilo de Aprendizagem	Habilidades dominantes de aprendizagem	Características de aprendizagem	Ocupações prováveis
Divergente (Passivo – Concreto)	<ul style="list-style-type: none"> Experiência concreta Observação refletiva 	<ul style="list-style-type: none"> É bom em gerar idéias, ver uma situação de perspectivas múltiplas e estar ciente sobre o significado e o valor Tende a ficar interessado em pessoas, cultura e artes 	<ul style="list-style-type: none"> Gestão de recursos humanos Aconselhamento Especialista no desenvolvimento de organizações
Assimilador (Passivo Abstrato)	<ul style="list-style-type: none"> Conceitualização abstrata Observação refletiva 	<ul style="list-style-type: none"> É bom no raciocínio indutivo, criando modelos teóricos e combinando observações desiguais em uma explicação integrada Tende a ser menos preocupado com as pessoas do que com as idéias e os conceitos abstratos 	<ul style="list-style-type: none"> Pesquisa Planejamento estratégico
Convergente (Ativo Abstrato)	<ul style="list-style-type: none"> Conceitualização abstrata Experimentação ativa 	<ul style="list-style-type: none"> É bom na determinação, na aplicação prática das idéias e no raciocínio dedutivo hipotético Prefere lidar com tarefas técnicas em vez de questões interpessoais 	<ul style="list-style-type: none"> Engenharia Produção
Acomodador (Ativo Concreto)	<ul style="list-style-type: none"> Experiência concreta Experimentação ativa 	<ul style="list-style-type: none"> É bom na implementação de decisões, executar planos e se envolver em experiências novas Tende a ficar confortável com as pessoas, mas pode ser visto como impaciente ou determinado 	<ul style="list-style-type: none"> Marketing Vendas

Fonte: DAFT, 2005, p. 362.

O Quadro 03 nos mostra as habilidades e características dominantes de aprendizagem dos quatro estilos relacionados. O Quadro também traz possíveis ocupações que geralmente atraem pessoas com cada estilo de aprendizagem. O estilo **Divergente** encontra-se em indivíduos que têm facilidades em aprender por meio de experiências concretas; o estilo **Assimilador** tende a aprender por meio da conceituação abstrata como, por exemplo, por meio da pesquisa, mas sem experimentar na prática; já o **Convergente** aprende fácil por meio da conceituação abstrata, mas colocando o conceito em prática; e, finalmente, o estilo **Acomodador**, que aprende por meio da prática e gosta de implementar esses conhecimentos, ativamente.

Cada gerente age de acordo com a sua personalidade, de acordo com o seu perfil psicológico dentro da organização onde está inserido. As ações destes gestores são fortemente determinadas por esses fatores. São ações importantes como tomada de decisão, comunicação e relacionamento interpessoal no trabalho, relacionamento com *stakeholders*, entre outras. Certamente são esperados determinados perfis de certos tipos de gestores, que fazem parte das mais diversas tipologias de organizações, com suas relevantes e interessantes culturas organizacionais.

METODOLOGIA

Em um trabalho científico, faz-se necessária a utilização de uma metodologia para que se possam atingir os objetivos do trabalho, da maneira mais completa e confiável possível. “O método deriva da metodologia e trata do conjunto de processos pelos quais se torna possível conhecer uma determinada realidade, produzir determinado objeto ou desenvolver certos procedimentos ou comportamentos” (DOMINGUES; HEUBEL; ABEL, 2003, *apud* OLIVEIRA, 1997). Método é a ordem que se deve impor aos diferentes processos necessários para atingir um fim dado ou um resultado desejado. Nas ciências, entende-se por méto-

do o conjunto de processos que o espírito humano deve empregar na investigação e demonstração da verdade (CERVO; BERVIAN, 1996).

A pesquisa científica é a construção de um conhecimento original. É um trabalho de produção de conhecimento sistemático, não meramente repetitivo, mas produtivo. Por isso mesmo, a realização de uma pesquisa pressupõe três requisitos: 1- a existência de uma dúvida, de um problema, de uma pergunta que se deseja responder, solucionar fundamentadamente; 2- o planejamento de um conjunto de etapas que permitem chegar às respostas, soluções, interpretações da dúvida formulada; e 3- a confiabilidade na resposta, na solução alcançada (GOLDENBERG, 2005).

Demo (2000, p. 23), refere-se à pesquisa como sendo:

[...] atividade científica pela qual descobrimos a realidade. Parte-se do pressuposto de que a realidade não se desvenda na superfície. Ademais nossos esquemas explicativos jamais a esgotam, pois esta é mais exuberante do que aqueles. Assim, imaginamos que há sempre o que descobrir na realidade; isso equivale a aceitar a pesquisa como um processo interminável, intrinsecamente processual. É um fenômeno de aproximações sucessivas, jamais esgotado, e não uma situação definitiva diante da qual já não haveria o que descobrir.

Praticamente todo o conhecimento humano pode ser encontrado em livros ou em outros materiais impressos que se encontram em bibliotecas. Atualmente, ainda podemos contar com o auxílio da Internet como uma vasta ferramenta de obtenção de conhecimento. A pesquisa bibliográfica tem como objetivo encontrar respostas aos problemas formulados e o recurso é a consulta dos documentos bibliográficos disponíveis (CERVO; BERVIAN, 1996). Esta é uma etapa da pesquisa que se caracteriza por ser qualitativa baseada em dados secundários.

Marconi e Lakatos (2003), afirmam que as pesquisas de campo quantitativas e descritivas consistem em investigações de pesquisa empírica, cujas principais finalidades são o delineamento ou a análise das características de fatos ou fenômenos, a avaliação de programas ou o isolamento de variáveis principais ou chave.

Este estudo se configura como sendo uma pesquisa de levantamento (*survey*) no que se refere à técnica (BABBIE, 1999). Também se classifica como sendo um estudo descritivo onde foram pesquisadas 14 empresas localizadas no Distrito Industrial do município de Santa Maria-RS. A população de empresas localizadas no Distrito Industrial é de 20 empresas. Já para uma comparação com relação ao número de empresas localizadas em Santa Maria, independentemente do ramo de atuação, este número se torna irrisório já que a população de empresas localizadas em Santa Maria ultrapassa 13.000 (treze mil) entidades (IBGE, 2008).

Sendo assim este estudo utilizou uma amostra por adesão de 14 empresas, não sendo, portanto, uma amostra significativa. Para a seleção das empresas adotou-se o critério de conveniência e adesão dos participantes. O estudo propôs uma investigação do perfil de liderança de pelo menos um executivo de cada organização selecionada.

Com o objetivo de definir o perfil gerencial dos pesquisados, esta investigação utilizou-se das variáveis de mensuração e avaliação apresentadas nos Quadros abaixo a respeito das perspectivas psicológicas de comportamento (Extroversão/Introversão), perspectiva de observação (Sensação/Intuição), perspectiva de decisão (Pensamento/Sentimento) e Aprendizagem (Ativo/Passivo e Abstrato/Concreto).

A partir da definição das variáveis de mensuração e avaliação apresentadas no Quadro 4, se elaborou um questionário estruturado o qual foi aplicado com os executivos das organizações selecionadas. Estes foram mensurados de modo quantitativo já que cada respondente atribuiu uma nota de 0 (zero) a 10 (dez) para cada um das variáveis. Os respondentes foram orientados a atribuir as notas para pares de afirmações que fossem antagônicas sendo a soma total das notas dadas a estes pares o valor 10 (dez). Esta técnica permitiu identificar o perfil comportamental que prevalecia em cada um dos respondentes, permitindo, assim, traçar o perfil gerencial de cada um. Para fins de comparação, elaboraram-se gráficos onde são apresentadas as perspectivas analisadas em forma de planos cartesianos onde foram apresentados os resultados de cada um dos respondentes de acordo com seus perfis gerenciais.

QUADRO 4**Variáveis pesquisadas e suas respectivas características de perfil**

PERSPECTIVA	AFIRMATIVA
Extrovertido	Gosto de variedade e ação
Introvertido	Gosto de silêncio para concentração
Extrovertido	Sou impaciente com tarefas longas e lentas
Introvertido	Não me importo em trabalhar em um projeto por um longo período sem parar
Extrovertido	Geralmente costumo agir de maneira rápida, às vezes sem pensar
Introvertido	Geralmente costumo pensar bastante antes de agir, algumas vezes deixando de agir
Extrovertido	Desenvolvo idéias debatendo com outras pessoas
Introvertido	Desenvolvo idéias por meio da reflexão
Extrovertido	Prefiro trabalhar com pessoas por perto
Introvertido	Prefiro trabalhar sozinho
Sensação	Gosto de adotar métodos comprovados e padronizados na resolução de problemas
Intuição	Gosto de pensar no "todo" para resolver os problemas, intuitivamente
Sensação	Raramente cometo erros de observação
Intuição	Às vezes cometo erros de observação
Sensação	Prefiro continuar com o que já existe, com pequenos ajustes
Intuição	Prefiro mudanças, algumas vezes radicais, para continuar aquilo que já existe.
Sensação	Gosto de fazer as coisas de maneira prática
Intuição	Gosto de fazer diferente, de inovar
Sensação	Em reuniões costumo seguir a pauta passo a passo
Intuição	Em reuniões utilizo a pauta apenas como um ponto de partida
Pensamento	Costumo utilizar análises lógicas para chegar a conclusões
Sentimento	Costumo utilizar meus valores pessoais para chegar a conclusões com as pessoas
Pensamento	Posso machucar os sentimentos dos outros sem perceber
Sentimento	Gosto de agradar as pessoas, mesmo com pequenas coisas
Pensamento	Costumo ser determinado e, quando apropriado, posso ser crítico
Sentimento	Costumo ser complacente e não gosto de dizer coisas desagradáveis para as pessoas, evitando este tipo de situação
Pensamento	Sinto-me recompensado quando um trabalho é bem realizado
Sentimento	Sinto-me recompensado quando as necessidades dos outros são atendidas
Pensamento	Costumo tomar decisões de forma impessoal, às vezes sem prestar atenção suficiente às vontades dos outros
Sentimento	Geralmente minhas decisões são influenciadas por aquilo que eu ou os outros gostamos ou não
Ativo	Prefiro seguir as opiniões de outras pessoas em lugar de realizar minha própria análise.
Passivo	Sou mais preocupado com idéias e conceitos abstratos do que com pessoas.
Abstrato	Aprendo melhor por meio de discussões de grupo conduzidas por um especialista.
Concreto	Valoriza a lógica e dados factuais.
Passivo	Prefiro aprender por meio de leitura de manuais, livros, revistas ou computador.
Ativo	Prefiro aprender por meio de treinamento com instrutor e interação com outras pessoas.
Concreto	Aprendo melhor por meio de técnicas de treinamento como simulações de computador ou análise de casos.
Abstrato	Aprendo melhor por meio de exemplos em aulas expositivas.

ANÁLISE DOS RESULTADOS

Por meio da análise e interpretação dos dados obtidos na pesquisa, buscou-se definir qual é o perfil de liderança e o estilo de tomada de decisões dos gestores financeiros e outros das empresas localizadas no Distrito Industrial de Santa Maria-RS. Todas as empresas pesquisadas fazem parte do Distrito Industrial do município de Santa Maria-RS, o qual foi fundado no ano de 1977, pela Companhia de Desenvolvimento Industrial e Comercial do Rio Grande do Sul (CEDIC) e atualmente conta com 20 empresas associadas e três em instalação.

Realizou-se a pesquisa com o intuito de identificar o perfil dos respondentes no que se refere às seguintes perspectivas de análise: Extrovertido/Introvertido, Sensação/Intuição e Pensamento/Sentimento. Estas perspectivas se referem às características psicológicas; formas de observação e obtenção de informações; e tomada de decisão respectivamente. Cada perspectiva estudada tem um somatório total de 50 (cinquenta). Este valor é distribuído entre as variáveis que mensuram da perspectiva permitindo identificar o comportamento que prevalece assim como o seu nível de intensidade. As informações obtidas por meio da coleta de dados são apresentadas na Tabela 01.

TABELA 01

Perfis Extrovertido/Introvertido, Sensação/Intuição e Pensamento/Sentimento

	Introvertido	Extrovertido	Sensação	Intuição	Pensamento	Sentimento
Entrevistado 1	31	19	31	19	24	26
Entrevistado 2	30	20	29	21	27	23
Entrevistado 3	30	20	32	18	28	22
Entrevistado 4	24	26	28	22	27	23
Entrevistado 5	16	34	33	17	32	18
Entrevistado 6	30	20	28	22	25	25
Entrevistado 7	22	28	30	20	32	18
Entrevistado 8	28	22	22	28	18	32
Entrevistado 9	19	31	21	29	27	23
Entrevistado 10	13	37	29	21	29	21
Entrevistado 11	29	21	27	23	25	25
Entrevistado 12	34	16	30	20	14	36
Entrevistado 13	21	29	15	35	21	19
Entrevistado 14	33	17	26	24	30	20
Média	25,7142857	24,2857143	27,21429	22,7857	25,64285714	23,64285714
Soma	360	340	381	319	359	331

Fonte: Dados da pesquisa.

Conforme se pode observar na Tabela 01, acima, existe uma tendência tênue de um comportamento mais introvertido (**média de 25,71**) em comparação com o comportamento extrovertido (**média de 24,28**). Entretanto verifica-se que os entrevistados 5, 9 e 10 se encaixam em um comportamento extrovertido. Em sua grande maioria, os entrevistados apresentam um perfil de **Sensação (média de 27,21)**, ou seja, preferem trabalhar com fatos conhecidos e dados concretos e sentem-se bem com a rotina, preferindo a organização e a praticidade na coleta de informações, e geralmente não costumam cometer erros de observação. Este perfil apresenta-se fortemente combinado com a função **Pensamento (média de 25,64)**, que exhibe indivíduos que baseiam seus julgamentos na análise impessoal, usando a razão e a lógica em vez de valores pessoais ou

aspectos emocionais da situação. Costumam ser determinados e sentem-se recompensados quando um trabalho é bem feito. Essa combinação forma o estilo **Sensação-Pensamento**, em que observamos pessoas que possuem tendências a enfatizar detalhes e fatos, possuem foco no curto prazo e são muito realistas e costumam elaborar regras e regulamentos para o julgamento do desempenho. Observa-se que os respondentes que apresentaram este perfil são formados por gerentes financeiros, contábeis ou administrativos, que possuem relação direta com as prováveis ocupações inerentes ao estilo em questão.

Já na Tabela 02 são apresentados os resultados obtidos para a perspectiva de aprendizagem permitindo a classificação dos respondentes quanto à aprendizagem Ativo-Passiva e Abstrato-Concreta.

TABELA 02
Formas de Aprendizagem

	Ativo	Passivo	Abstrato	Concreto
Entrevistado 1	9	11	8	12
Entrevistado 2	6	14	8	12
Entrevistado 3	7	13	8	12
Entrevistado 4	15	5	14	6
Entrevistado 5	12	8	6	14
Entrevistado 6	4	16	7	13
Entrevistado 7	15	5	9	11
Entrevistado 8	11	9	11	9
Entrevistado 9	9	11	11	9
Entrevistado 10	10	10	15	5
Entrevistado 11	9	11	8	12
Entrevistado 12	15	5	12	8
Entrevistado 13	-	-	10	10
Entrevistado 14	10	10	10	10
Média	10,154	9,8462	9,78571	10,21429
Soma	132	128	137	143

Fonte: Dados da pesquisa.

Já na Tabela 03 elaborou-se uma nova quantificação para as respostas com o objetivo de elaborar as análises em planos cartesianos. Desta forma redefiniram-se os resultados de modo que os pesos dados para cada uma das perspectivas de análise tivessem uma escala de mensuração do tipo Diferencial Semântico indo de uma pontuação de -5 (menos cinco) até +5 (mais cinco).

Os valores negativos se referem aos comportamentos Introversos, Observação por meio da sensação, decisão baseada em pensamento, Aprendizagem Ativa e Aprendizagem Abstrata. Já os valores positivos da escala se referem aos comportamentos Extroversos, Observação por meio da Intuição, Decisão baseada no Sentimento, Aprendizagem Passiva e Aprendizagem Concreta.

TABELA 03
Mensuração das Perspectivas de Análise

	Introverso/ Extroverso	Sensação/ Intuição	Pensamento/ Sentimento	Ativo/ Passivo	Abstrato/ Concreto
Entrevistado 1	-1,2	-1,2	0,2	1	2
Entrevistado 2	-1	-0,8	-0,4	4	2
Entrevistado 3	-1	-1,4	-0,6	3	2
Entrevistado 4	0,2	-0,6	-0,4	-5	-4
Entrevistado 5	1,8	-1,6	-1,4	-2	4
Entrevistado 6	-1	-0,6	0	6	3
Entrevistado 7	0,6	-1	-1,4	-5	1
Entrevistado 8	-0,6	0,6	1,4	-1	-1
Entrevistado 9	1,2	0,8	-0,4	1	-1
Entrevistado 10	2,4	-0,8	-0,8	0	-5
Entrevistado 11	-0,8	-0,4	0	1	2
Entrevistado 12	-1,8	-1	2,2	-5	-2
Entrevistado 13	0,8	2	-0,2		0
Entrevistado 14	-1,6	-0,2	-1	0	0

Fonte: Dados da pesquisa.

A partir dos dados apresentados no Quadro acima, elaboraram-se os gráficos apresentados a seguir com o intuito de facilitar a observação e análise. Adotou-se a técnica de apresentação dos dados em um plano cartesiano combinando as diferentes perspectivas, o que resultou em três gráficos distintos que são apresentados e analisados a seguir. Na 01 é apresentada a relação entre as perspectivas Introversão-Extroversão confrontada com a perspectiva de observação baseada na Sensação-Intuição.

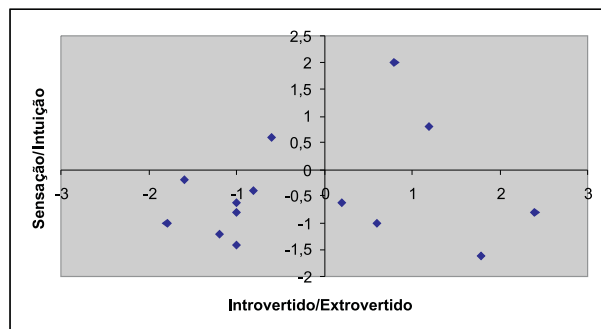


FIGURA 01 - Perspectivas Introversão/Extroversão X Sensação/Intuição.

Fonte: Dados da pesquisa.

Verifica-se uma maior concentração dos respondentes em um perfil comportamental Introversão com observação baseada na Sensação (total de 7 respondentes). Observa-se também que, em segundo lugar, os respondentes, num total de quatro, tendem a um perfil comportamental Extroversão, porém mantendo-se na linha da observação com base na Sensação. Com isso pode-se inferir que os entrevistados possuem uma postura introvertida, preferindo realizações comprovadas de solução de problemas e observação de fatos. E sua observação baseada na Sensação descreve um comportamento com base na prática,

que gostam de trabalhar com fatos concretos e buscam aplicar conhecimentos que já possuem.

Na Figura 02 observa-se a relação das perspectivas Introversão-Extroversão juntamente com a perspectiva de análise da decisão baseada em Pensamento-Sentimento.

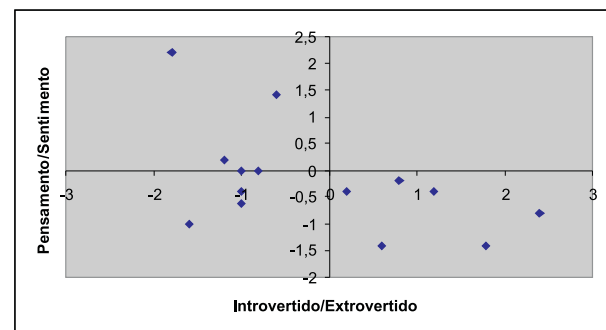


FIGURA 02 - Perspectivas Introversão/Extroversão X Pensamento/Sentimento.

Fonte: Dados da pesquisa.

Constata-se uma maior concentração dos respondentes em um perfil motivacional Extroversão com decisões baseadas no Pensamento (total de seis respondentes). Correspondem a indivíduos que tendem a julgar baseando-se mais em aspectos lógicos e racionais instrumentais, como, por exemplo, cálculo utilitário. Da mesma forma, possuem uma tendência a tomar decisões de modo racional com busca a identificação de resultados quantitativos e retorno de utilidade. Percebe-se que não existe entre os respondentes com perfil extroversão tendências do processo decisório baseado no Sentimento. Dessa forma, pode-se dizer que os indivíduos, por mais que sejam extroversão ou introvertidos, procuram agir mais por meio da razão e do pensamento.

Na Figura 03, são apresentadas a perspectiva de análise da observação baseada na Sensação/

Intuição confrontada com a forma de decisão baseada no Pensamento/Sentimento.

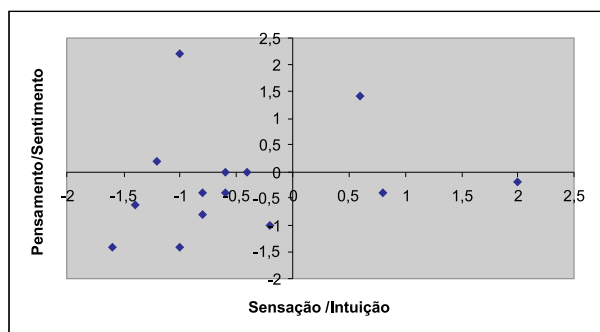


FIGURA 03 - Perspectivas Sensação/Intuição X Pensamento/Sentimento

Fonte: Dados da pesquisa.

A Figura 03 mostra que nove respondentes apresentam um estilo pessoal Sensação-Pensamento. São líderes racionais, práticos, que preferem tomar decisões baseados em dados concretos, experiências passadas ao invés de teorizar a respeito do assunto. Costumam ainda realizar um cálculo mental baseado em uma racionalidade instrumental buscando a maximização da utilidade de sua decisão. Apenas um respondente possui um estilo de Intuição-Sentimento, que busca medidas mais teóricas, abstratas e emocionais.

Na Figura 04, a seguir, é apresentada as perspectivas referentes ao modo de aprendizagem dos respondentes. Confrontou-se a perspectiva Ativo/Passivo com a perspectiva Abstrato/Concreto.

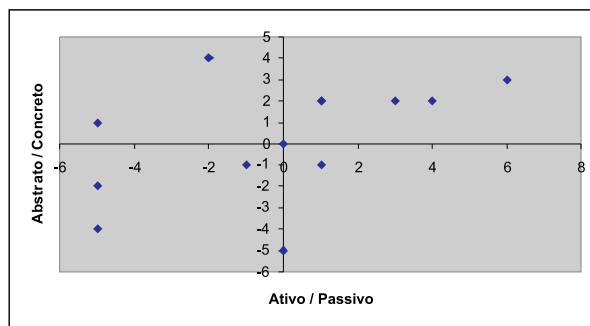


FIGURA 04 - Perspectivas Ativo/Passivo X Abstrato/Concreto

Fonte: Dados da pesquisa.

Na Figura 04, podemos constatar que quatro respondentes possuem estilo Passivo-concreto, que está relacionado com o estilo de aprendizagem divergente, que é dominante em pessoas que são boas geradoras de idéias, vêem uma situação de perspectivas múltiplas e estão cientes sobre o significado e o valor. Geralmente se ocupam com atividades ligadas a gestão de recursos humanos e aconselhamento. Três respondentes encontram-se no quadrante onde há domínio do estilo Ativo-abstrato, que é relacionado com o estilo de aprendizagem Convergente. Correspondem a indivíduos determinados, bons em aplicar na prática idéias e preferem lidar com tarefas técnicas em vez de lidar com questões interpessoais.

Na Figura 05 é apresentado um Gráfico de Radar onde se podem observar todas as respostas obtidas de cada um dos 14 respondentes, sendo que cada linha que representa os raios do gráfico são referentes a um respondente. As linhas coloridas representam as perspectivas de análise conforme se observa na legenda da Figura 05.

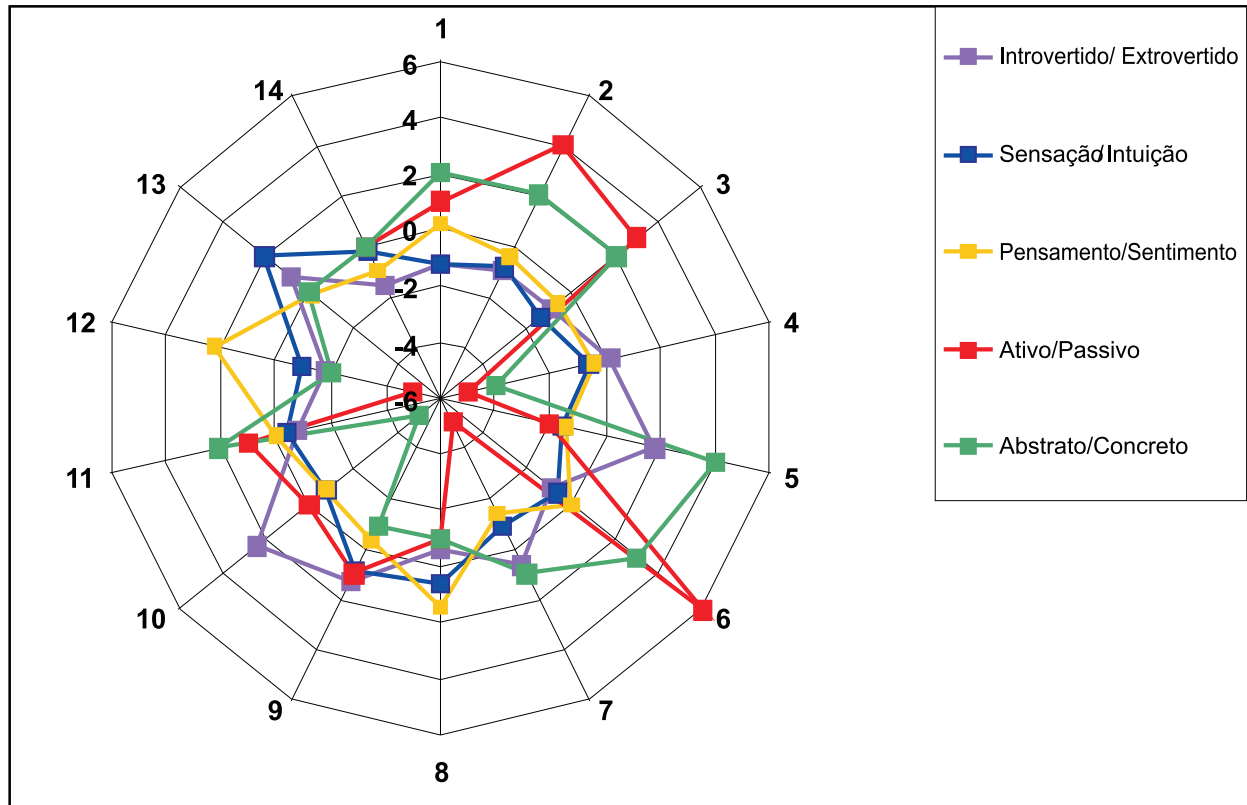


FIGURA 05 - Gráfico-Radar dos resultados obtidos.

Fonte: Dados da pesquisa.

Analisando os resultados, percebe-se que a maioria dos gestores pesquisados possuem atitudes com tendências mais introvertidas em seu local de trabalho, apesar de essa diferença não ser tão expressiva em relação às tendências introvertidas.

5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

Esta pesquisa teve o objetivo de identificar o perfil dos respondentes no que se refere às seguintes perspectivas de análise: Extrovertido/Introvertido, Sensação/Intuição e Pensamento/Sentimento. Foram entrevistados gerentes de 14 das 20 empresas que fazem parte do Distrito Industrial da cidade de Santa Maria-RS. Averiguou-se que os indivíduos entrevistados, possuindo responsabilidades de liderar um grupo, em sua maioria têm

características diretamente ligadas às pessoas que apresentam grandes responsabilidades em seus locais de trabalho e geralmente lidam mais com a parte técnica do que com as pessoas. Correspondem a indivíduos que possuem um perfil com tendências a enfatizar detalhes e fatos, possuem foco no curto prazo e são muito realistas e costumam elaborar regras e regulamentos para o julgamento do desempenho. Ocupações na área contábil, de produção, programação, pesquisa de marketing e engenharia geralmente fazem parte das atividades deste perfil.

Apesar do objetivo inicial deste trabalho ser o de identificar o perfil gerencial dos gerentes financeiros das empresas pesquisadas, algumas dificul-

dades foram enfrentadas e, por alguns motivos, gestores de outros departamentos e diferentes atribuições acabaram respondendo à pesquisa. Como se pode ver não apenas gerentes financeiros responderam, mas também gerente industrial, administrativo, geral, contábil, recursos humanos, e também uma auxiliar contábil e uma assistente administrativa. Este trabalho apresentou outras limitações do estudo como, por exemplo, o número de respondentes, que totalizaram 14 formando uma amostragem pequena, o que impossibilitou a realização de um estudo mais abrangente.

Como sugestão para estudos futuros, aconselha-se que seja realizado um estudo também sobre os estilos de liderança da Teoria Comportamental, onde são ressaltados os estilos: autocrático, o democrático e o *Laissez Faire*. Da mesma forma, que seja realizada a pesquisa com uma amostragem mais abrangente, para que se possa entender o perfil de liderar de cada gestor, valorizando mais o trabalho. Aconselha-se também que seja realizada a entrevista com gestores ou responsáveis de todas as áreas da empresa, para que se possa analisar perfis de gestores com diferentes competências e atribuições na mesma organização, e então comparar as informações com gestores de outras empresas e também com a literatura revisada. ➤

Recebido em: out. 2008 - Aprovado em: fev. 2009

Eduardo Botti Abbade

Mestre em Administração pela Universidade Federal do Paraná
Endereço para Contato:
Professor, Coordenador de Pesquisa e Líder do Grupo de Pesquisa do Centro Universitário Franciscano - UNIFRA.
Rua Silva Jardim, 1175. Rosário
97010-491 - Santa Maria, RS - Brasil
Telefone: (55) 30251202 Ramal: 9014
eduardo@unifra.br

Fábio Brenner

Bacharel em Administração
Endereço para contato:
Centro Universitário Franciscano - UNIFRA.
Rua Silva Jardim, 1175. Rosário
97010-491 - Santa Maria, RS - Brasil
Telefone: (55) 30251202
fgbrenner@hotmail.com

REFERÊNCIAS

- BABBIE, Earl. **Métodos de pesquisa de survey**. Belo Horizonte: UFMG, 1999.
- CERVO, A. L.; BERVIAN, P. A. **Metodologia científica**. 4. ed. São Paulo: Makron Books, 1996.
- DAFT, Richard L. **Administração**. 6. ed. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2005.
- DEMO, P. **Metodologia do conhecimento científico**. São Paulo: Atlas, 2000.
- DOMINGUES, M.; HEUBEL, M. T. C. D.; ABEL, I. J. **Bases metodológicas para o trabalho científico: para alunos iniciantes**. Bauru: EDUSC, 2003.
- GITMAN, L. J. **Princípios de administração financeira**. 10. ed. São Paulo: Addison Wesley, 2004.
- GOLDENBERG, Mirian. **A arte de pesquisar: como fazer pesquisa qualitativa em ciências sociais**. 9. ed. Rio de Janeiro: Record, 2005.
- HALL, C. S.; LINDZEY, G. **Teorias da personalidade**. 8. ed. São Paulo: EPU, 1973.
- INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA – IBGE. Disponível em: <<http://www.ibge.gov.br>> Acesso em: 15 jun. 2008.
- JUNG, Carl Gustav. **Tipos psicológicos**. Rio de Janeiro: Zahar, 1967.
- LESSA, Elvina. **Cooperação e complementaridade em equipes de trabalho: Estudo com Tipos Psicológicos de Jung**. 2002. Tese de doutorado (Programa de Pós-graduação em Engenharia) – Universidade Federal do Rio de Janeiro, 2002.
- MARCONI, M. de A.; LAKATOS, E. M. **Fundamentos de metodologia científica**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003.
- ROBBINS, Stephen P. **Administração: mudanças e perspectivas**. São Paulo: Saraiva, 2000.
- ROBBINS, Stephen P. **Comportamento organizacional**. 11. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2006.
- SILVEIRA, Nise da. **Jung: vida e obra**. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1968.
- SPECTOR, Paul E. **Psicologia nas organizações**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2002.
- WESTON, J. Fred; BRIGHAM, Eugene F. **Fundamentos da Administração Financeira**. 10. ed. São Paulo: Makron Books, 2000.
- ZACHARIAS, J. J. M. **Entendendo os tipos humanos**. 2. ed. São Paulo: Paulus, 1995.

