

**UNIVERSIDADE DE TAUBATÉ**  
**Marise Tupinambá Rodrigues Tôres**

**A ASSERTIVIDADE NO COMPORTAMENTO  
GERENCIAL NA PERCEPÇÃO DE  
LÍDERES E LIDERADOS**

**Taubaté – SP**  
**2008**

**UNIVERSIDADE DE TAUBATÉ**  
**Marise Tupinambá Rodrigues Tôres**

**A ASSERTIVIDADE NO COMPORTAMENTO  
GERENCIAL NA PERCEPÇÃO DE  
LÍDERES E LIDERADOS**

Dissertação apresentada para obtenção do Título de Mestre pelo Curso de Gestão e Desenvolvimento Regional do Departamento de Economia, Contabilidade, Administração e Secretariado da Universidade de Taubaté. Área de Concentração: Gestão de Recursos Socioprodutivos. Orientadora: Profa. Dra. Maria Júlia Ferreira Xavier Ribeiro.

**Taubaté – SP**  
**2008**

**MARISE TUPINAMBÁ RODRIGUES TÔRRES**  
**A ASSERTIVIDADE NO COMPORTAMENTO GERENCIAL NA PERCEPÇÃO DE**  
**LÍDERES E LIDERADOS**

Dissertação apresentada para obtenção do Título de Mestre pelo Curso de Gestão e Desenvolvimento Regional do Departamento de Economia, Contabilidade, Administração e Secretariado da Universidade de Taubaté. Área de concentração: Gestão de Recursos Socioprodutivos.

Data: 26 / 03 / 2008

Resultado: \_\_\_\_\_

**BANCA EXAMINADORA**

Profa. Dra. Maria Júlia Ferreira Xavier Ribeiro

Universidade de Taubaté

Assinatura \_\_\_\_\_

Profa. Dra. Marilsa de Sá Rodrigues Tadeucci

Universidade de Taubaté

Assinatura \_\_\_\_\_

Profa. Dra. Eliane Mary de Oliveira Falcone

Universidade do Estado do

Assinatura \_\_\_\_\_

Rio de Janeiro

Ao meu marido, pelo amor, carinho, incentivo e ajuda ao longo dos anos em que estive comprometida com o meu estudo de mestrado.

À minha família, em especial, à minha mãe e meu pai (*in memoriam*), que, mesmo diante das dificuldades, deram-me a melhor das oportunidades: o estudo.

## **AGRADECIMENTOS**

A Deus. Com Sua graça e a minha fé este trabalho foi concluído.

À Universidade de Taubaté, por promover o Curso de Mestrado em Gestão e Desenvolvimento Regional.

À minha orientadora, Professora Doutora Maria Júlia Ferreira Xavier Ribeiro, que acompanhou a orientação deste trabalho de forma amiga, compreensiva e inteligente.

À Professora Doutora Edna Maria Querido de Oliveira Chamon, pelo grande apoio para a ampliação dos participantes.

Aos professores com quem tive a oportunidade de manter contato em sala de aula. Este trabalho leva um pouco de cada um deles, principalmente, das Professoras Doutoras Adriana Leônidas de Oliveira, Marilsa de Sá Rodrigues Tadeucci e Nancy Julieta Inocente que contribuíram para a construção do meu conhecimento nas bancas dos Seminários.

Aos professores, Doutora Eliane Mary de Oliveira Falcone, Doutor Fábio Ricci e Doutora Marilsa de Sá Rodrigues Tadeucci, pelas sugestões apresentadas durante as bancas de qualificação e defesa.

Aos colegas, pelos momentos que compartilhamos conhecimento, alegria, projetos de vida e, sobretudo, pela grande amizade que desenvolvemos ao longo do tempo.

Ao Professor Carlos Mariano Oliveira que com seu conhecimento, determinação e parcimônia ajudou-me no tratamento estatístico deste trabalho.

Às Instituições e Empresas que cederam seus espaços e liberaram seus funcionários para participarem desta pesquisa.

Aos participantes que cederam seu tempo e esforço para responder aos instrumentos desta pesquisa.

A todos que me auxiliaram na realização deste trabalho.

O caminho para o futuro é construído e o ato de fazê-lo muda tanto o realizador quanto o destino.

**John Schaar**

## RESUMO

O comportamento assertivo é aquele que torna a pessoa capaz de agir em seus próprios interesses, de se afirmar sem ansiedade, de expressar sentimentos sinceros sem constrangimento ou de exercitar seus direitos sem negar os alheios. Comportamentos assertivos são demandados constantemente na atividade gerencial, cuja realização eficaz depende da combinação apropriada de aspectos relativos à tarefa e e à forma como se relacionam com os pares, subordinados ou superiores. Por isso, este estudo teve como objetivo principal identificar por meio da auto-avaliação a freqüência do desempenho assertivo na função gerencial por líderes e liderados, e como objetivos secundários, verificar a possível influência de características sócio-demográficas na ocorrência de comportamentos socialmente habilidosos e avaliar a desejabilidade de desempenho gerencial assertivo na perspectiva de liderados. Para este fim, uma amostragem composta por 451 funcionários de empresas e instituições das cidades de Jacareí, Taubaté e São José dos Campos (SP) respondeu aos questionários desenvolvidos. Os resultados apontam que a gerência assertiva é preferida dentre os liderados. Também a freqüência do desempenho assertivo na função gerencial, auto-avaliada por líderes e por liderados que almejam ocupar cargos gerenciais mostrou ser sensível ao gênero, à idade, ao exercício do cargo de chefia, ao tempo que este é ocupado e ao número de subordinados sob sua responsabilidade. Avaliações desse gênero são promissoras para caracterizar a assertividade demandada no exercício da função, permitindo utilização quer em seleção, quer em treinamento para cargos gerenciais, bem como no processo de promoção e desenvolvimento de carreira.

**Palavras-chave:** Assertividade. Habilidades Sociais. Gerência.

## **ABSTRACT**

### **ASSERTIVENESS IN THE MANAGERIAL BEHAVIOR BY LEADERS AND SUBORDINATES PERCEPTION**

The assertive behavior is that makes a person capable to act in its own interests, to affirm itself without anxiety, to express sincere feelings without embarrassment or to exercise its rights without denying the others one. Assertive behaviors are constantly demanded in the managerial activity, whose effective accomplishment depends on the appropriate combination of relative aspects to the task and of those relative to the form as they relate with the pairs, subordinates or superiors. This study had, as main objective to identify by means of the self-evaluation the frequency of the assertive performance in the managerial function for leaders and subordinates and, as secondary objectives, to verify the possible influence of sociodemographic characteristics in the occurrence of behaviors socially skilled, as well as to evaluate the need of assertive managerial performance in the subordinates perspective. A population composed by 451 employees of companies and institutions from Taubaté and São José dos Campos cities (São Paulo State) answered to the Questionnaires developed for this end. The results points for a preference of the subordinates for assertive management. Also the frequency of the assertive performance in managerial function self-evaluated by leaders and subordinates that intend to occupy managerial positions showed to be sensitive to the gender, to the age, to the exercise of the leadership position, to the time in a leadership position and to the number of subordinates under the leader responsibility, this evaluations of that gender are promising to characterize the demanded assertiveness in the exercise of the function, allowing its use in either one, selection, training for managerial positions, as well as in the promotion process and career development.

Key words: Management. Assertiveness. Managerial Abilities.



## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - <i>Eigen-value</i> , Porcentagem explicada e Alfa de Cronbach do IHS .....	75
Tabela 2 - Posição em Percentil do IHS.....	77
Tabela 3 - Autovalor: Alfa de Cronbach do Questionário de Habilidades Gerenciais	78
Tabela 4 - Análise Fatorial com Rotação Ortogonal Varimax.....	80
Tabela 5 - <i>Eigen-value</i> , percentagem explicada e Alfa de Cronbach do Questionário de Expectativa Gerencial .....	81
Tabela 6 - Distribuição de líderes e liderados por sexo.....	82
Tabela 7 - Distribuição de líderes e liderados por faixa etária.....	82
Tabela 8 - Distribuição de líderes e liderados por escolaridade.....	83
Tabela 9 - Distribuição de líderes por formação educacional.....	83
Tabela 10 - Distribuição de liderados por formação educacional.....	84
Tabela 11 - Líderes por escores (%).....	89
Tabela 12 - Líderes: comparativo entre sexo e classificação (%) .....	90
Tabela 13 - Líderes: classificação por faixa etária (%).....	90
Tabela 14 - Líderes: classificação por ocupação de cargo de chefia (%) .....	91
Tabela 15 - Líderes: classificação por número de subordinados (%).....	92
Tabela 16 - Líderes: classificação por tempo no cargo (%) .....	92
Tabela 17 - Liderados: classificação geral .....	93
Tabela 18 - Liderados: comparativo entre fatores e faixa etária .....	94
Tabela 19 - Liderados: comparativo entre fatores e sexo .....	94
Tabela 20 - Liderados: comparativo entre fatores e escolaridade.....	95
Tabela 21 - Liderados: comparativo entre fatores e ramo de atividade.....	96
Tabela 22 - Liderados: comparativo entre fatores e área de atuação .....	96

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Tipos de comportamento e conseqüências.....	36
Quadro 2 - Verbalizações típicas de cada comportamento.....	37
Quadro 3 - Componentes não verbais .....	37
Quadro 4 - Conceitualização sobre liderança.....	52
Quadro 5 - <i>Continuum</i> de comportamento do líder .....	59
Quadro 6 - Habilidades gerenciais: fatores e habilidades avaliadas .....	69
Quadro 7 - Habilidades sociais avaliadas em cada fator– IHS.....	75

## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Escore total: participantes por sexo – IHS (%) .....	85
Gráfico 2 - Escore total: participantes por faixa etária – IHS (%) .....	86
Gráfico 3 - Escore total: participantes por escolaridade (%) .....	87
Gráfico 4 - Escore total: participantes que ocupam cargo de chefia (%).....	88

## LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS

ANPAD	Associação Nacional de Pesquisa e Pós-graduação em Administração
Eds	Editores
Eletron	Eletrônica
F	Feminino
FGV	Fundação Getúlio Vargas
HS	Habilidades Sociais
IHS	Inventário de Habilidades Sociais
Inform	Informática
KMO	Kaiser-Meyer-Olkin
LPC	<i>Least Preferred Coworker</i>
M	Masculino
N	Frequência em número absoluto
Org	Organizador
Orgs	Organizadores
PPGA	Programa de Pós-Graduação em Administração
QHG	Questionário de Habilidades Gerenciais
QECG	Questionário de Expectativa de Comportamento Gerencial
RAE	Revista de Administração de Empresas
RAP	Revista de Administração Pública
RAS	Escala de Assertividade de Rathus
Satepsi	Sistema de Avaliação de Testes Psicológicos
TA	Treinamento Assertivo
Tec	Técnico
THS	Treinamento das Habilidades Sociais

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	<b>15</b>
1.1 O PROBLEMA .....	16
1.2 HIPÓTESES .....	16
1.3 OBJETIVOS .....	16
1.3.1 Objetivo Geral .....	16
1.3.2 Objetivos Específicos .....	17
1.4 DELIMITAÇÃO DO ESTUDO .....	17
1.5 RELEVÂNCIA DO ESTUDO .....	17
1.6 ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO .....	18
<b>2 REVISÃO DA LITERATURA</b> .....	<b>19</b>
2.1 A PSICOLOGIA E AS RELAÇÕES INTERPESSOAIS .....	19
2.1.1 Histórico das Relações Humanas: Contribuições Greco-Romanas .....	19
2.1.2 Comportamento em Psicologia das Relações Humanas .....	20
2.2 RELAÇÕES INTERPESSOAIS .....	23
2.2.1 Habilidades Interpessoais .....	24
2.2.2 Habilidades Sociais enquanto Objeto de Estudo .....	25
2.2.3 Competência Social .....	30
2.3 COMPORTAMENTO ASSERTIVO .....	33
2.3.1 A Empatia e sua Importância nas Relações Interpessoais .....	42
2.3.2 Novos Padrões Organizacionais e Relações Interpessoais .....	44
2.4 GERÊNCIA E LIDERANÇA .....	45
2.4.1 A Função Gerencial .....	45
2.4.2 A Comunicação e o Trabalho do Gerente .....	50
2.5 LÍDER E LIDERANÇA .....	51
2.5.1 Liderança: Teoria dos Traços .....	54
2.5.2 Liderança: Teoria dos Estilos .....	56
2.5.3 Liderança: Teoria dos Enfoques Situacional ou Contingencial .....	58
2.6 LIDERANÇA E PODER .....	61
<b>3 MÉTODO</b> .....	<b>64</b>
3.1 PROPOSIÇÃO METODOLÓGICA .....	64
3.2 PROCEDIMENTOS PARA COLETA DE DADOS .....	65
3.3 LOCAL DE PESQUISA .....	65
3.4 UNIVERSO E AMOSTRA DA PESQUISA .....	65
3.4.1 Líderes .....	66
3.4.2 Liderados .....	66
3.5 INSTRUMENTOS E PROCEDIMENTOS DE COLETA DE DADOS .....	66
3.5.1 Inventário de Habilidades Sociais .....	67
3.5.2 Questionário de Habilidade Gerenciais .....	68
3.5.3 Questionário de Expectativa de Comportamento Gerencial .....	69
3.5.4 Questionário Sociodemográfico .....	70

3.6 DELINEAMENTO ESTATÍSTICO.....	70
<b>4 RESULTADOS.....</b>	<b>74</b>
4.1 INDICADORES POR INSTRUMENTOS DE PESQUISA.....	74
4.1.1 Inventário de Habilidades Sociais .....	74
4.1.2 Questionário de Habilidades Gerenciais .....	77
4.1.3 Questionário de Expectativa Gerencial .....	79
4.2 PERFIL DA AMOSTRA.....	81
4.2.1 Sexo .....	81
4.2.2 Faixa Etária .....	82
4.2.3 Escolaridade.....	83
4.2.4 Formação Educacional.....	83
4.3 ANÁLISE DOS RESULTADOS .....	84
4.4 CLASSIFICAÇÃO DE LÍDERES QUANTO AO INVENTÁRIO DE HABILIDADES SOCIAIS.....	84
4.4.1 Comparação por Sexo.....	85
4.4.2 Comparação por Faixa Etária.....	86
4.4.3 Comparação por Escolaridade .....	86
4.4.4 Comparação por ocupar ou não Cargo de Chefia.....	87
4.4.5 Comparação por Tempo no Cargo de Chefia.....	88
4.5 CLASSIFICAÇÃO DE LÍDERES QUANTO AO QUESTIONÁRIO DE HABILIDADES GERENCIAIS.....	89
4.6 CLASSIFICAÇÃO DE LIDERADOS QUANTO AO QUESTIONÁRIO DE EXPECTATIVA DE COMPORTAMENTO GERENCIAL .....	93
4.6.1 Comparação por Faixa Etária.....	93
4.6.2 Comparação Por Sexo .....	94
4.6.3 Comparação por Escolaridade .....	95
4.6.4 Comparação por Ramo de Atividade .....	95
4.6.5 Comparação por Área de Trabalho .....	96
<b>5 DISCUSSÃO .....</b>	<b>97</b>
<b>6 CONCLUSÃO .....</b>	<b>102</b>
6.1 CONSIDERAÇÕES FINAIS .....	102
6.2 PERSPECTIVAS FUTURAS.....	104
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>107</b>
<b>APÊNDICE A - QUESTIONÁRIO DE IDENTIFICAÇÃO DOS LÍDERES .....</b>	<b>113</b>
<b>APÊNDICE B - QUESTIONÁRIO DE IDENTIFICAÇÃO DOS LIDERADOS.....</b>	<b>114</b>
<b>APÊNDICE C - QUESTIONÁRIO DE HABILIDADES GERENCIAIS.....</b>	<b>115</b>
<b>APÊNDICE D - QUESTIONÁRIO EXPECTATIVA DE COMPORTAMENTO GERENCIAL .....</b>	<b>116</b>
<b>APÊNDICE E - ANÁLISE FATORIAL (IHS) DE LÍDERES.....</b>	<b>118</b>
<b>APÊNDICE F - CARGAS FATORIAIS DO QHG DOS LÍDERES .....</b>	<b>119</b>
<b>APÊNDICE G - ESCORE DOS COEFICIENTES FATORIAIS (QHG) DOS LÍDERES .....</b>	<b>120</b>

<b>APÊNDICE H - PERCENTIL DO QHG DOS LÍDERES .....</b>	<b>121</b>
<b>APÊNDICE I - CLASSIFICAÇÃO DOS ESCORES POR FATOR E SEXO (IHS) DOS LÍDERES.....</b>	<b>122</b>
<b>APÊNDICE J - PERCENTUAL DE PARTICIPANTES POR FAIXA ETÁRIA (IHS) DOS LÍDERES .....</b>	<b>123</b>
<b>APÊNDICE L - PERCENTUAL DE PARTICIPANTES POR FORMAÇÃO PROFISSIONAL (IHS) DOS LÍDERES.....</b>	<b>124</b>
<b>APÊNDICE M - PERCENTUAL DOS PARTICIPANTES POR TEMPO NO CARGO DE LIDERANÇA IHS (LÍDERES) .....</b>	<b>126</b>
<b>ANEXO A - OFÍCIO SOLICITANDO AUTORIZAÇÃO DA INSTITUIÇÃO OBJETO DA PESQUISA.....</b>	<b>127</b>
<b>ANEXO B - TERMO DE AUTORIZAÇÃO DA INSTITUIÇÃO.....</b>	<b>128</b>
<b>ANEXO C - TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO.....</b>	<b>129</b>

## 1 INTRODUÇÃO

Os novos paradigmas organizacionais imprimem demandas para habilidades interpessoais, como as de coordenação de grupo, liderança de equipes, manejo de estresse e de conflitos interpessoais, organização de tarefas, resolução de problemas, tomadas de decisão e promoção da criatividade do grupo.

O trabalho em equipe, a elaboração, a participação e o aprendizado são princípios norteadores que auxiliam os gerentes e os colaboradores a articularem a complexidade no ambiente atual de negócios.

Os gerentes buscam desenvolver os indivíduos para que se adaptem às novas tecnologias e às mudanças ambientais e, conseqüentemente, alcancem à eficácia corporativa. Os líderes criam as condições no ambiente que permitem a sobrevivência e o crescimento das organizações.

A supervisão de pequenos ou grandes grupos mostra a necessidade de habilidades de monitoramento de tarefas e interações relacionadas ao processo produtivo, que, para ocorrerem adequadamente, exigem competência em requisitos como os de observar e ouvir, dar *feedback*, pedir mudança de comportamento, questionar e responder perguntas entre outras. Um ambiente de negócios globalizado demanda gerentes com habilidades como: empatia, equilíbrio emocional, curiosidade, flexibilidade e assertividade.

Partindo dessa premissa, este estudo tem como objetivo identificar por meio da auto-avaliação a freqüência do desempenho assertivo na função gerencial por líderes e liderados, assim como o desempenho social em diferentes situações (trabalho, escola, família e cotidiano).



Como objetivo secundário, buscou-se verificar a possível influência de características sócio-demográficas como idade, sexo, formação educacional na ocorrência de comportamentos socialmente habilidosos, bem como avaliar a desejabilidade – tendência em adequar as respostas conforme as normas sociais inferidas como aceitáveis – de desempenho assertivo na perspectiva de liderados.

### **1.1 O PROBLEMA**

A assertividade é utilizada por gerentes no desempenho de suas funções?

### **1.2 HIPÓTESES**

- É possível identificar a frequência da assertividade no comportamento gerencial.
- Os fatores sociodemográficos influenciam no comportamento gerencial.

### **1.3 OBJETIVOS**

#### **1.3.1 Objetivo Geral**

Identificar a frequência da assertividade no desempenho da função gerencial na perspectiva de líderes e liderados.

### **1.3.2 Objetivos Específicos**

- demonstrar por meio da auto-avaliação a frequência do desempenho social na função gerencial e nas situações interpessoais cotidianas, na perspectiva de líderes e liderados;
- verificar se existe influência de características sócio-demográficas como faixa etária, sexo, formação educacional na ocorrência de comportamentos assertivos ou, socialmente, habilidosos;
- avaliar a desejabilidade do desempenho assertivo na percepção de liderados.

### ***1.4 DELIMITAÇÃO DO ESTUDO***

Neste estudo, limita-se a identificação da frequência de assertividade no desempenho da função gerencial e a influência de fatores sociodemográficos no desempenho social, além da predisposição e da motivação de liderados ao serem gerenciados por um líder assertivo.

A coleta de dados foi direcionada a esse objetivo e não abordou outros aspectos envolvidos do Processo Gerencial.

### ***1.5 RELEVÂNCIA DO ESTUDO***

No âmbito organizacional, novas estratégias e práticas gerenciais são descobertas com foco financeiro ou mercadológico. Cada vez mais valorizadas, o sucesso não depende apenas da transformação estrutural como padrões de autoridade, divisão do trabalho, métodos de controle e formas de comunicação, mas,

fundamentalmente, de mudanças em atitudes e percepções dos seus indivíduos (FREITAS, 1997).

O gerente desempenha o papel de facilitador das mudanças, ou seja, um solucionador de conflitos. Ao assumir um lugar privilegiado em organizações, o líder assertivo personifica processos organizacionais e se responsabiliza por seus sucessos ou fracassos.

Nesse sentido, o tema abordado é proeminente devido à possibilidade de aplicação dos instrumentos desta pesquisa na Gestão de Pessoas de empresas do Vale do Paraíba Paulista, o que poderá contribuir para o desenvolvimento regional.

## **1.6 ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO**

Este trabalho foi dividido em seis partes (Introdução, Revisão da Literatura, Método, Resultados, Discussão e Conclusão). Na primeira parte, declarou-se a importância e a composição do trabalho; na segunda, apresentou-se o embasamento científico relacionado com o tema proposto; na terceira parte, direcionou-se a execução do projeto; na quarta, demonstrou-se os dados coletados em pesquisa de campo; na quinta parte, analisou-se, mediante a literatura revisada, os dados coletados; e sexta, realizou-se um panorama geral em relação aos objetivos propostos, idealizando-se perspectivas.

## 2 REVISÃO DA LITERATURA

### 2.1 A PSICOLOGIA E AS RELAÇÕES INTERPESSOAIS

A Psicologia é interpretada por Tourinho (2003) como um campo do saber, um modo particular dos indivíduos abordarem, na cultura ocidental moderna, certos conjuntos de problemas historicamente constituídos, que dizem respeito, em geral, a sentimentos, pensamentos e emoções experimentados predominantemente nas relações do indivíduo consigo mesmo e com o mundo.

O mesmo autor aponta que, a Psicologia se edifica como uma área do conhecimento, envolvendo, simultaneamente:

- **Esforço reflexivo sobre a natureza humana:** seus problemas e suas possibilidades de realização em diferentes domínios da vida (social, material, intelectual, religioso);
- **Investigação, cientificamente, orientada para a descoberta de regularidades dos fenômenos psicológicos:** modo de aprendizado das novas experiências sob a forma de enunciados que incorporam os requisitos empírico-rationais da emergente ciência;
- **Profissão de ajuda:** voltada à solução de problemas humanos.

#### 2.1.1 Histórico das Relações Humanas: Contribuições Greco-Romanas

As tentativas de explicar o comportamento social dos homens são anteriores a Platão e Aristóteles. No entanto, as idéias destes filósofos gregos são as mais

antigas entre as que lograram sobreviver, conforme comenta Carvalho (1974). Platão defendia a idéia de que o meio social determinaria a conduta do ser humano. Por isso, atribuía valor excepcional para a educação, julgando que o futuro da sociedade dependeria do tipo de orientação recebida pelos jovens. Aristóteles, ao contrário, defendia a idéia de que todos os homens têm certas tendências inatas, contra as quais a educação pouco ou nada pode fazer.

A existência de uma natureza humana rígida, pouco atingível pela educação – posição de Aristóteles -, ou a idéia de uma alta educabilidade do ser humano, sobretudo na infância e adolescência – posição de Platão – são os dois pólos entre os quais tendem os pensadores posteriores a esses filósofos. Entre esses dois pólos distribuem-se as idéias contemporâneas sobre a natureza humana (CARVALHO, 1974). Os inatistas querem explicar comportamento à base dos instintos, tendências, impulsos e desejos inatos; e aqueles que admitem o aperfeiçoamento da natureza humana de forma sucessiva e que consideram como predominantes a influência social e a aprendizagem

Para efeito desse estudo, considerou-se o modelo de aprendizagem, que privilegia as interações entre o organismo e o ambiente.

### **2.1.2 Comportamento em Psicologia das Relações Humanas**

Quando a ciência descobre e enumera as variáveis que controlam o comportamento do ser humano, o homem não perde sua autonomia e liberdade; no pior dos casos, ele descobre que tinha limites insuspeitados. No entanto, não perde nada que uma vez não possuía.

Explica McCorquodale (1973 apud RANGÉ, 1987), que os limites são aqueles impostos pelas leis da natureza, não as leis dos cientistas. Nenhum cientista pode criar controle, mas cabe a ele revelá-lo.

O comportamento humano, segundo Carvalho (1974), abrange todas as reações do indivíduo, quer estas se exteriorizem em gestos, palavras ou atos, quer ocorram no interior do seu próprio ser, constituindo suas tendências, desejos, interesses, emoções, sentimentos e idéias.

Tourinho (2003) relaciona comportamento às relações, porque não designa o que um organismo faz, mas uma relação entre um organismo e o mundo à sua volta. Assim, a proposta é a de interpretar os fenômenos psicológicos como fenômenos relacionais, que dizem respeito às relações dos organismos com o seu ambiente físico e social.

Na concepção de Skinner (1988), o ser humano é uma máquina, um sistema complexo e extraordinário que se comporta seguindo certas leis. O comportamento é determinado pelos aspectos ambientais e genéticos, contudo, o ambiente tem mais importância que o fator genético, e é a chave para melhorar o comportamento humano.

O comportamento é classificado, por Skinner (1988), em duas classes: respondentes e operantes.

O comportamento respondente é específico e eliciado por um tipo de estímulo. Indica uma resposta, em que o estímulo precede o comportamento. Em síntese, o comportamento respondente pode ser condicionado mediante um

estímulo. Por exemplo, ações como piscar, movimentar subitamente do joelho e salivar.

O comportamento operante opera no ambiente para produzir conseqüências. O termo operante se refere, justamente, a uma classe de respostas que produz certas conseqüências. Por exemplo: ler, escrever, tocar um instrumento musical, comer com faca e garfo e dirigir um carro. Portanto, comportamento operante constitui a maioria das respostas que define e diferencia como indivíduo. O fator mais importante do desenvolvimento desse comportamento é o reforço. Se um comportamento é reforçado, fortalece-se, aumentando a probabilidade de ser repetido em circunstâncias similares no futuro.

O autor define dois tipos de reforço: positivo e negativo. Ambos fortalecem o comportamento, aumentando a probabilidade de resposta. O reforço positivo envolve a adição de algo a uma situação quando uma resposta é dada, enquanto, o reforço negativo envolve a remoção de algo de uma situação quando uma resposta é dada.

Os comportamentos operantes são moldados em estágios sucessivos, possibilitando respostas cada vez mais próximas às desejadas. É nesse contexto, que Skinner (1988) acredita na possibilidade do indivíduo em desenvolver a habilidade de lidar, eficazmente, com outras pessoas de forma adequada às necessidades de cada uma e as exigências da situação.

## **2.2 RELAÇÕES INTERPESSOAIS**

Moscovici (1985) preconiza que as relações interpessoais desenvolvem-se no processo de interação. O indivíduo adquire do grupo um extenso repertório de usos e costumes.

O que o ser humano come e bebe, bem como o modo de se alimentar; os comportamentos sexuais em que se empenha; como constrói uma casa ou desenha um quadro ou rema um barco; os assuntos sobre os quais fala ou se cala; a música que compõe; as relações pessoais que tem e aquelas que evita – tudo depende em parte dos procedimentos do grupo a que pertence (SKINNER, 1988).

Nas situações de trabalho, há atividades determinadas a serem executadas, bem como interações e sentimentos recomendados (comunicação, cooperação, respeito, amizade compartilhadas por duas ou mais pessoas).

À medida que as atividades e as interações prosseguem, os sentimentos despertados podem ser diferentes dos indicados, inicialmente, e de maneira inevitável, os sentimentos influenciarão as interações e as próprias atividades. Assim, sentimentos positivos de simpatia e atração provocarão aumento de interação e cooperação, repercutindo, favoravelmente, nas atividades, de maneira a promover maior produtividade.

Por outro lado, sentimentos negativos, antipatia e rejeição tenderão a diminuir as interações. Moscovici (1985) reforça que esse ciclo atividades-interações-sentimentos não se relaciona, diretamente, com a competência técnica de cada pessoa. Profissionais competentes, individualmente, podem ter rendimento muito abaixo de sua capacidade por influência do grupo e da situação de trabalho.



Quando uma pessoa se integra a um grupo, há uma base interna de experiência anterior (gostos, crenças, valores e estilo comportamental), o que traz inevitáveis diferenças de percepções, opiniões, sentimentos em relação a cada situação compartilhada. Essas diferenças passam a construir um repertório novo: o daquela pessoa naquele grupo. Como se concebem e se tratam essas diferenças é que determina a modalidade de relacionamento entre membros do grupo, colegas de trabalho, superiores e subordinados (MOSCOVICI, 1985).

### **2.2.1 Habilidades Interpessoais**

A modalidade interpessoal é considerada a área mais básica e importante do funcionamento humano por diferentes teóricos, sobretudo Sullivan, Horney, Fromm (1950 apud LAZARUS, 1980).

A comunicação interpessoal é uma função humana dominante, e muitos dos problemas se enraízam na preocupação das pessoas sobre o modo como elas se relacionam com os outros e a maneira pela qual os outros respondem a elas.

A sobrevivência em qualquer sociedade exige uma variedade de repertórios comportamentais diferentes em cada situação. Comportamento, nesse contexto, refere-se a um continuum de atos que variam de habilidades motoras simples (engatinhar, andar, comer e sorrir), reações mais complexas (tocar violão, desenhar, falar uma língua estrangeira e resolver problemas), até as nuances altamente refinadas da percepção social – exemplificado por poetas e escritores – e inúmeras habilidades ocupacionais – da cirurgia à construção de pontes (LAZARUS, 1980).

As deficiências nos repertórios de comportamento estão presentes em todos os níveis socioculturais e, que, segundo a literatura, prejudicam o indivíduo nas suas relações tanto pessoais quanto profissionais.

### **2.2.2 Habilidades Sociais enquanto Objeto de Estudo**

Nesta seção, apresenta-se uma abordagem sobre as Habilidades Sociais (HS) e a assertividade. Pesquisadores têm apontado que ambas estão relacionadas com melhor qualidade de vida, a relações interpessoais mais gratificantes, a maior realização pessoal e ao sucesso profissional (FALCONE, 2000).

À luz da teoria de Del Prette e Del Prette (1996), os profissionais das Ciências Humanas têm abordado a questão do relacionamento interpessoal e da comunicação sob vários enfoques, sendo um dos principais campos voltados para essa temática o campo teórico-prático das HS.

O homem é em grande parte responsável pelo ambiente em que vive. Mudou o mundo físico para minimizar as propriedades aversivas e maximizar os reforços positivos, [...] construiu sistemas de governo, religião, educação, econômicos e psicoterápicos que promovem contatos pessoais satisfatórios e o tornam mais habilidoso, informado, produtivo e feliz (SKINNER, 1969, p. 45).

Segundo Caballo (1996), o auge de difusão e desenvolvimento desse campo ocorreu entre 1960 e 1970. Nos anos de 1980, esse campo incorporou alguns resultados de pesquisa de outras áreas da Psicologia, em especial, elementos de orientação cognitiva.

Na atualidade, há um corpo crescente de publicações sobre o assunto. Alguns conceitos-chave desse campo são definidos por Del Prette e Del Prette (2001a), como:

- **HS:** diferentes classes de comportamentos sociais para lidar, de maneira adequada, com as demandas das situações interpessoais;
- **Desempenho social:** emissão de um comportamento ou uma seqüência de comportamentos emitidos em uma situação social qualquer; sentido avaliativo ligado aos efeitos do desempenho social nas situações vividas;
- **Competência social:** qualificação da proficiência de um desempenho; refere-se à capacidade de organizar pensamentos, sentimentos e ações em função de objetivos e valores próprios articulados às demandas imediatas e mediatas do ambiente.

As HS, indispensáveis para as realizações pessoal e profissional, são comportamentos emitidos em situações interpessoais. Aprendidas com o convívio em grupo, variam de cultura para cultura (RIBEIRO; COSTA; ARAÚJO, 2006).

Caballo (1991), Del Prette e Del Prette (1999) como Falcone (2000) consideram que, não há, ainda, um consenso sobre o conceito de HS, que ora aparece como sinônimo de assertividade ora como um repertório mais amplo de respostas que compreende outras HS.

Os comportamentos socialmente habilidosos são aprendidos na interação do indivíduo com seu meio e no exercício crescente de novos papéis, bem como a assimilação de normas culturais (CABALLO, 1996; DEL PRETTE; DEL PRETTE, 1999). Seu desenvolvimento inicia-se na infância – modelo de pessoas próximas, modelagem social e esquemas de reforço – e podem continuar o desenvolvimento, dependendo das contingências a que são submetidos (SKINNER, 1988).

Esclarecem Del Prette e Del Prette (1999) que as HS incluem a assertividade – expressão apropriada de sentimentos negativos e defesa dos próprios direitos – e também habilidades de comunicação, resolução de problemas interpessoais, cooperação, desempenhos interpessoais nas atividades profissionais, expressão de sentimentos negativos e defesa dos próprios direitos.

Del Prette e Del Prette (2002 apud BOLSONI-SILVA; MATURANO, 2006) propuseram definições para formas de interagir socialmente no que se refere à reação:

- **Habilidosa:** demonstra assertividade, empatia, expressão de sentimentos positivos ou negativos de forma apropriada e com civilidade;
- **Não habilidosa ativa:** demonstra agressividade, negativismo, ironia e autoritarismo.

Caballo (1993) apresenta um conceito do comportamento socialmente habilidoso, especificando-o em três componentes: comportamental (tipo de habilidade), cognitivo (variáveis do indivíduo) e situacional (contexto ambiental).

Bedell e Lennox (1997 apud FALCONE, 2002) afirmam que as HS incluem: selecionar, de forma acurada, informações úteis e relevantes de um contexto social e interpessoal; utilizar essas informações para determinar comportamentos apropriados dirigidos à meta; desempenhar esses comportamentos para se obter e manter a meta, bem como as boas relações com os outros.

Para Falcone (2002), o conceito de HS propõe que o indivíduo, socialmente, habilidoso seja capaz de obter ganhos com maior frequência, desempenhando, minimamente, tarefas indesejáveis, além de manter relações, de forma recíproca,

benéficas e sustentadoras. As HS propiciam conseqüências positivas, tanto ao indivíduo quanto à relação.

Os déficits e os comprometimentos de HS estão, na opinião de Falcone (2002), geralmente, associados às dificuldades e aos conflitos nas relações interpessoais, a uma pior qualidade de vida, e a diversos tipos de transtornos psicológicos (timidez, isolamento social, depressão, pânico social, entre outros).

Para os casos de comprometimento de HS, Del Prette e Del Prette (1999) indicam o Treinamento de Habilidades Sociais (THS) definindo-o como um conjunto articulado de técnicas e procedimentos de intervenção orientados para a promoção de habilidades sociais relevantes para as relações interpessoais.

Revela Caballo (1991) que comportamento socialmente habilidoso ou assertivo refere-se à expressão, pelo indivíduo, de atitudes, sentimentos, opiniões e desejos, respeitando a si próprio e aos outros, existindo, em geral, resolução dos problemas imediatos da situação e diminuição da probabilidade de problemas futuros.

O mesmo autor ainda esclarece que esse comportamento implica em capacidades como: iniciação e manutenção de conversações; falar em grupo; expressar amor, afeto e agrado; defesa dos próprios direitos; solicitar favores; recusar pedidos; cumprimentar ou aceitar cumprimentos; expressão de opiniões pessoais, inclusive discordantes; expressar, de maneira a se justificar, quando se sentir molestado, enfadado, desagradado; saber se desculpar ou admitir falta de conhecimento; pedir mudança no comportamento do outro e saber enfrentar as críticas recebidas.

As situações nas quais essas respostas podem ocorrer são muitas e variadas, por exemplo, ambientes familiar, laboral e de formalidade, de consumo, lazer, transporte público.

Del Prette e Del Prette (2001 a) apresentam uma classificação de Habilidades Sociais: HS de comunicação: fazer e responder a perguntas; gratificar e elogiar; pedir e dar oferecer feedback nas relações sociais; iniciar, manter e encerrar conversação. Del Prette e Del Prette (1999, 2001 a) também chamam a atenção para à adequação de componentes verbais na comunicação:

- **Duração, latência e regulação da fala;**
- **HS de civilidade:** dizer por favor, agradecer, apresentar-se, cumprimentar e se despedir;
- **HS assertivas de enfrentamento:** manifestar opinião, concordar, discordar; fazer, aceitar e recusar pedidos; desculpar-se e admitir falhas; estabelecer relacionamento afetivo/sexual; encerrar relacionamento; expressar raiva e pedir mudança de comportamento; interagir com autoridades; lidar com críticas;
- **HS empáticas:** parafrasear, refletir sentimentos e expressar apoio;
- **HS de trabalho:** coordenar grupo, falar em público, resolver problemas, tomar decisões e mediar conflitos, conduzir HS educativas;
- **HS de expressão de sentimento positivo:** fazer amizade; expressar a solidariedade e cultivar o amor.

Del Prette e Del Prette (1999) indicam também componentes não verbais de HS na comunicação: olhar e contato visual, sorriso, expressão facial, gestualidade, postura corporal, movimentos com a cabeça, contato físico e distância/proximidade.

Segundo os autores, a comunicação não-verbal ocorre quando a pessoa utiliza recursos do próprio corpo, excluindo-se a vocalização, podendo assumir diferentes funções:

- **Substituição da linguagem:** quando, por exemplo, certo membro de um grupo pisca rapidamente, significando: “Você está de acordo?”;
- **Regulação na comunicação:** em que gestos são utilizados para sinalizar quem deve tomar a palavra, interrompê-la ou iniciá-la;
- **Apoio à comunicação verbal:** quando a mensagem verbal parece incapaz de expressar, totalmente, os sentimentos, por exemplo, em velórios, onde um forte aperto de mão, abraços razoavelmente demorados e delicados, passos lentos e postura comedida, parecem dizer mais do que palavras;
- **Complementação da linguagem:** quando a mensagem verbal é complementada pela não-verbal, por exemplo, movimentos circulares do indicador refletem que “você não está bem”;
- **Contradição da linguagem:** em que o não-verbal é utilizado na indicação de não se considerar a fala, em função de brincadeira ou de ironia, por exemplo, quando se diz “o salário está ótimo”, ao mesmo tempo em que se faz um gesto para baixo com o polegar.

### 2.2.3 Competência Social

Del Prette e Del Prette (2001b), Falcone (2002) e Moscovici (1985) defendem a idéia de que as pessoas, socialmente, competentes são as que contribuem na maximização de ganhos e na minimização de perdas para si e para aquelas com quem interagem.

Esses autores também comungam que o desempenho socialmente competente é aquele que expressa uma leitura adequada do ambiente social, que decodifica corretamente os desempenhos esperados, valorizados e efetivos para o indivíduo em sua relação com os demais.

A liderança e a participação eficaz em grupo dependem, essencialmente, da competência interpessoal do líder e dos membros. O trabalho em equipe só terá expressão real e verdadeira. E se quando os membros do grupo desenvolverem sua competência interpessoal, o que lhes permitira alcançar a sinergia, em seus esforços colaborativos, para obter muito mais que a simples soma das competências técnicas individuais como resultado conjunto do grupo (MOSCOVICI, 1985, p. 28).

Competência interpessoal para Moscovici (1985), portanto, é resultante de percepção realística das situações interpessoais e de habilidades específicas comportamentais que conduzem a conseqüências significativas no relacionamento duradouro e autêntico satisfatório para as pessoas envolvidas.

Zigler e Trickett (1978) destacam dois aspectos para competência social: o sucesso da pessoa ao perceber as expectativas do ambiente, ou seja, que tipo de comportamento se faz necessário em determinada situação; a pessoa deve demonstrar características importantes para seu desenvolvimento, por exemplo, auto-estima e auto-eficácia.

Del Prette e Del Prette (1999) definem a competência social como a capacidade da pessoa para apresentar um comportamento que possa atingir os objetivos de uma situação interpessoal, mantendo uma relação com o interlocutor por meio de equilíbrio de poder e trocas positivas. Além disso, há a importância de desenvolvimento de características positivas para o crescimento pessoal, como a auto-estima e o respeito pelos direitos humanos socialmente estabelecidos.



No mesmo sentido, Tyler (1984) entende competência social como a maneira do indivíduo interagir com os eventos de vida, tanto num sentido de resolução de problemas quanto num sentido de auto-realização.

O autor destaca três características importantes para a competência social: a) confiança otimista nas pessoas e no mundo; b) auto-eficácia, auto-avaliação positiva e controle dos eventos de vida pessoal; c) iniciativa, por meio do estabelecimento de objetivos realistas e esforços no sentido de alcançá-los. Além disso, uma capacidade para desfrutar do êxito, sofrer com os fracassos e construir com base em ambos.

Parece haver concordância entre os pesquisadores do tema a respeito da importância da interação entre dois fatores que favorecem a competência social: características individuais e estratégias utilizadas para a adaptação ao ambiente.

A interação entre esses fatores e os recursos disponíveis no ambiente, como o apoio familiar e social, contribuem para que a pessoa possa obter um resultado satisfatório na luta contra as adversidades.

Nessa perspectiva, há discussões filosóficas sobre outro aspecto importante para a competência social: a capacidade da pessoa para confiar em seus semelhantes e utilizar suas habilidades para se engajar em relacionamentos interpessoais. De acordo com Coble, Gantt e Mallinckrodt (1996), os relacionamentos próximos podem fornecer apoio em situações estressantes.

As habilidades interpessoais possuem especificidade situacional-cultural, como destacado por Caballo (1997), Del Prette e Del Prette (2001a) e Ribeiro (1990). Os indivíduos podem ser socialmente habilidosos em um contexto e em outro não. Além disso, um mesmo desempenho social pode ser considerado

competente em um contexto e em outro não. A maior parte dessas diferenças é determinada pela cultura, que define os padrões esperados para os diferentes contextos.

Embora existam normas gerais para os desempenhos interpessoais, cada grupo ou classe social desenvolve normas particulares. Alberti e Emmons (1995); Del Prette e Del Prette (1999; 2002) afirmam que grande parte das normas que regulam a forma como as pessoas se comportam socialmente é estabelecida pelo grupo social a qual pertencem, em termos de gênero, papéis sociais ou ocupacionais (filiação institucional - religião, seita, entidade filosófica ou política - contexto geográfico, entre outros).

### **2.3 COMPORTAMENTO ASSERTIVO**

Salter (1949 apud SAKIYAMA; WEBER, 2006), considerado um dos iniciadores da Terapia Comportamental, na obra *Conditioned Reflex Therapy*, foi responsável pela disseminação da assertividade. Abordou sobre os modos de comportamento para aumentar a expressividade emocional dos indivíduos: falar de sentimentos; expressar emoções pela face; utilizar a o verbo na primeira pessoa ao falar; expressar concordância quando é elogiado; expressar desacordo e atuação espontânea.

Contudo, as idéias salterianas não tiveram difusão na época. Décadas depois, Wolpe (1976 apud SAKIYAMA; WEBER, 2006) retomou a Doutrina Salteriana ao utilizar, pela primeira vez, o termo comportamento assertivo.

Já o Treinamento Assertivo (TA) foi elaborado por Wolpe e Lazarus (1976; 1977 apud SAKIYAMA; WEBER, 2006) e utilizado na prática clínica. Porém, esse

treinamento foi popularizado por Alberti e Emmons (1983) na obra “Comportamento Assertivo: um guia de auto-expressão”.

Analisado pelo prisma de Caballo (1996), durante muito tempo, o comportamento assertivo implicou, unicamente, nas dimensões referidas à defesa dos direitos e à expressão de sentimentos negativos.

Caballo (1996) assinala que o termo assertivo refere-se não só ao comportamento mais ou menos agressivo, mas também à expressão externa de sentimentos de amizade, carinho e outros diferentes dos de ansiedade.

Observa Martins (2005, p. 21), que “o termo assertividade origina-se de asserção. Fazer asserções significa afirmar, consolidar, confirmar e declarar com firmeza”.

Pondera Caballo (1996) que, a pessoa, ao interagir, o faz conforme uma história prévia (antecedentes), e o seu comportamento tem um efeito no interlocutor (conseqüências), o que, fatalmente, influenciará comportamentos futuros, podendo aumentá-los de freqüência ou suprimi-los; além disso, eventos privados, enquanto sensações corporais verbalizadas como ansiedade, são subprodutos de contingências, no caso aversivas.

Comportamento assertivo é concebido, por Alberti e Emmons (1983), como aquele que torna a pessoa capaz de agir em seus próprios interesses, a se afirmar sem ansiedade indevida e a expressar sentimentos sinceros sem constrangimento e a exercitar seus próprios direitos sem negar os alheios.

Falcone (2002) como Lange e Jakubowski (1976) percebem o comportamento assertivo como a capacidade de defender os direitos pessoais, expressar

pensamentos, sentimentos e crenças de forma honesta, direta e apropriada, sem violar os direitos da outra pessoa.

Para esses autores, assertividade seria o processo pelo qual o indivíduo (emissor) expressa sentimentos e pensamentos ao receptor de forma adequada, utiliza entonação, latência e fluência de falas apropriadas, ouve o receptor para então responder, de forma a atingir seus objetivos sem prejudicar as relações futuras com o mesmo. Comportamento assertivo é, nesta visão, um fenômeno da comunicação entre indivíduos.

Na concepção de Lange e Jakubowski (1976), a mensagem básica da asserção é: “Isto é o que eu penso”; “Isto é o que eu sinto”; “Isto é como eu vejo a situação”.

Brandão e Derdyk (2003 apud SAKIYAMA; WEBER, 2006) relatam que, as pessoas consideradas assertivas defendem suas opiniões respeitando a dos outros, pensam coisas boas de si, são mais autoconfiantes, não têm receios de encarar as atividades e se relacionam melhor com os outros.

Conforme Martins (2005), a assertividade possibilita a um profissional apresentar maior competência, na medida em que se torna uma pessoa segura e confiante em seu potencial, clara e concisa em suas relações, na medida em que:

- desenvolve relações interpessoais maduras, baseadas no auto-respeito e no respeito aos outros;
- impõe limites às pessoas agressivas
- estimula as pessoas passivas e inseguras a se posicionar;
- analisa e resolve problema, sem necessidade de buscar culpados;

- expressa seus sentimentos e opiniões de concordância e discordância com tranqüilidade;
- tem humildade para pedir auxílio;
- exerce com tranqüilidade a autoridade;
- defende-se contra os excessos de poder;
- controla suas emoções e aprende a integrar-se ao grupo, sem se deixar manipular ou dominar pelo conformismo da maioria, conservando a sua individualidade.

Alberti e Emmons (1995, p. 106) distinguem a assertividade da agressividade, na qual “a expressão dos sentimentos, atitudes, desejos, opiniões ou direitos não respeita essas características nos outros”. Distingue-se também do comportamento não assertivo, chamado também de comportamento passivo. Posição essa confirmada por Caballo (1991), como elucidado no Quadro 1.

<b>ASSERTIVO</b>	<b>AGRESSIVO</b>	<b>NÃO ASSERTIVO</b>
Permite auto-apreciação.	Valoriza-se à custa do outro.	Nega e inibe a expressão de sentimentos.
Faz as próprias escolhas.	Escolhe para os outros.	Apresenta indecisão nas escolhas.
Não prejudica a si nem ao outro.	Gera sentimento de raiva e vingança	Deixa-se explorar; sente-se desvalorizado e culpado.
Exprime honestidade nos sentimentos.		Não se defende por medo de contrariar o outro.

Adaptado de Alberti e Emmons (1995)

**Quadro 1 - Tipos de comportamento e conseqüências**

Verbalizações características de cada tipo de comportamento, bem como componentes não verbais são exemplificados, nos Quadros 2 e 3, por Caballo (1991).

<b>COMPORTAMENTO ASSERTIVO</b>	<b>COMPORTAMENTO AGRESSIVO</b>	<b>COMPORTAMENTO PASSIVO</b>
Penso	Você faria melhor se	Talvez
Sinto	Você deve estar brincando	Suponho
Quero	Se você não fizer	Pergunto-me se poderíamos
Como podemos resolver isso?	Você não sabe	Você se importaria muito
O que você acha?	Você deveria	Realmente, não é importante

**Quadro 2 - Verbalizações típicas de cada comportamento**

<b>COMPORTAMENTO ASSERTIVO</b>	<b>COMPORTAMENTO AGRESSIVO</b>	<b>COMPORTAMENTO PASSIVO</b>
Contato ocular direto	Olhar fixo	Olhar para baixo – esquiva
Nível de voz compatível	Tom de voz alto	Voz baixa e vacilante
Fala fluida e gestos firmes	Fala fluida e rápida	Gestos desajeitados
Respostas diretas	Gestos de ameaça	Mãos retorcidas
Postura ereta	Postura intimidatória	Risos falsos
Mensagem na 1ª pessoa	Mensagens impessoais	
Verbalização positiva		

**Quadro 3 - Componentes não verbais**

Destaca Caballo (1991, p 415) que, quando uma pessoa se comporta assertivamente, facilita a solução de problemas interpessoais, aumenta o senso de auto-eficácia e a auto-estima; melhora a qualidade dos relacionamentos e se sente mais tranqüila.

O comportamento agressivo, freqüentemente, gera conflitos interpessoais; dano aos outros; sensação de perda do controle, auto-imagem negativa; culpa; frustração; tensão; rejeição dos outros e solidão. Enquanto, o comportamento passivo promove efeitos como: conflitos interpessoais; auto-imagem negativa; dano

a si mesmo; perda de oportunidades; incontrolabilidade, desamparo e depressão; tensão; solidão.

Alberti e Emmons (1983) apresentam duas concepções sobre não asserção:

- **Não asserção situacional:** comportamentos, geralmente, adequados e proporcionam autocrescimento, mas que em algumas situações o indivíduo se sentem, altamente, ansiosos, o que impede de oferecer respostas adequadas a essas situações. Pode reconhecer seu problema prontamente, e sem muito preparo ou demora, iniciar com sucesso a asserção. Existe também nesse indivíduo uma tendência a descobrir espontaneamente, na sua vida diária, maneiras de ser assertivo consigo mesmo e com os outros, sem ser, especificamente, instruído para isso;
- **Não asserção generalizada:** comportamentos, tipicamente, não assertivos. O indivíduo é, freqüentemente, visto como acanhado, tímido e reservado, acha-se incapaz de afirmar seus direitos ou agir de acordo com seus sentimentos na maior parte ou quase todas as situações. Uma pessoa que tem auto-estima baixa e a quem quase todas as situações sociais deixam ansioso a ponto de incomodar. Necessita de um tratamento terapêutico especializado para conseguir desenvolver a assertividade necessária.

A agressão também pode ser, na avaliação de Alberti e Emmons (1983), geral ou situacional, visto que o indivíduo, geralmente, agressivo o é em todas as situações e o indivíduo agressivo situacional o é em apenas algumas situações.

Os mesmos autores acreditam que, a pessoa, normalmente, agressiva representa muita autoconfiança, mas pode ter atrito com a maioria das pessoas de sua convivência, sendo, extremamente, sensível à crítica, sentindo-se rejeitada boa parte do tempo e ansiosa em quase todas as situações sociais. Enquanto, a pessoa momentaneamente agressiva pode reconhecer essa dificuldade e buscar, voluntariamente assistência ou aceitar a sugestão de alguém de que deve mudar e aprender respostas mais adaptativas que a agressão.

Comportamentos agressivos, com frequência, são sentidos, pelo interlocutor, como punições, que, de acordo com Skinner (1988), ao contrário do reforço positivo, traz desvantagens tanto para o organismo punido como para a agência punitiva, gerando emoções negativas e predisposições para fugir ou contracontrolar.

Del Prette e Del Prette (1999) e Ribeiro (1990) elencam algumas variáveis responsáveis pela ausência de comportamentos assertivos: ansiedade; déficits comportamentais ou falhas na aprendizagem de comportamento social adequado.

Essas falhas podem ocorrer devido às restrições de oportunidades de experiências em diferentes grupos culturais, justificados por: pobreza; modelos inadequados, com pais agressivos ou pouco empáticos; relações familiares que incentivam dependência, obediência, punição e iniciativas de contato social pela criança.

Podem derivar-se também de crenças irracionais. Algumas relacionadas com o funcionamento inapropriado do comportamento assertivo (rejeição pessoal, competência pessoal e justiça; problemas de percepção social: dificuldade de leitura da situação, ou seja, à identificação das normas culturais prevalentes, à identificação dos sinais verbais e não verbais).



Del Prette e Del Prette (1999) identificaram três classes de situações em que a assertividade pode ter conseqüências desfavoráveis ao emissor, ao receptor ou a ambos os pólos da interação:

- **Dificuldade do interlocutor no desempenho de tarefas profissionais:** queixas de alguém que está se iniciando num emprego;
- **Relação com pessoas, extremamente, suscetíveis ou portadoras de transtornos psicológicos:** que podem se descompensar mais ainda;
- **Situações em que a assertividade contrasta, notavelmente, com os valores subjacentes à prática social:** reação a um líder destemperado ou a uma autoridade militar que podem entender a assertividade como desacato ou quebra de disciplina.

Nesses casos, a pessoa pode comportar-se não assertivamente e procurar outras formas de contracontrole, por exemplo, procurando novo emprego, aproximando-se de pessoas reforçadoras e evitando o convívio com pessoas que trazem conseqüências aversivas (DEL PRETTE; DEL PRETTE, 1999).

O comportamento assertivo, nas proposições teóricas de Falcone (2000), nem sempre parece promover resultados satisfatórios para a interação e pode oferecer riscos, especialmente, na interação profissional com superiores ou no confronto com uma pessoa muito agressiva.

Em uma revisão de estudos sobre a avaliação do impacto social da assertividade, Delamater e Mc Namara (1986 apud FALCONE, 2000) atestam que a expressão assertiva dos próprios direitos costuma ser percebida como mais competente e efetiva, porém menos agradável, amigável, satisfatória ou apropriada do que a expressão não assertiva.

Ames e Flynn (2007) estudaram a relação entre os níveis de assertividade e a percepção de liderança, por meio de três estudos reunidos em um artigo. Seus estudos constituem, em sua própria visão, um contraponto ao restante da literatura da área, que sugere que, em matéria de assertividade, mais é melhor.

No primeiro estudo, os autores observaram que comentários sobre a assertividade de um líder eram pouco comuns quando seus pontos fortes eram avaliados. O segundo estudo apontou que, quando pontos fracos eram apontados, a assertividade (muito alta ou muito baixa) era lembrada. Em um terceiro, avaliaram como pessoas com diferentes níveis de assertividade eram julgadas quanto à eficácia instrumental e social.

Nesse último caso, diferenças entre alta e baixa assertividade apareceram. Líderes de alta assertividade eram mal avaliados quanto à eficiência social, enquanto líderes de baixa assertividade eram mal avaliados quanto à eficiência instrumental.

As conclusões dos estudos de Ames e Flynn (2007) fomentam que, níveis ótimos de assertividade devem ser vislumbrados, para permitir ao líder atingir objetivos em relação às tarefas ao mesmo tempo em que preserva e melhora seu relacionamento com as pessoas. Isso não significa sugerir que os líderes devam agir com níveis moderados de assertividade, mas que devem apresentar níveis situacionalmente mais apropriados de assertividade (AMES E FLYNN, 2007, p.312).

Variações situacionais podem ser providas pela assertividade dos liderados e dos demais membros da equipe, como demonstraram os estudos conduzidos por Korsgaard, Roberson e Rymph (1998). Esses autores constataram que a

assertividade dos liderados aumentava a probabilidade de um julgamento justo por gerentes em situação de avaliação de desempenho.

### 2.3.1 A Empatia e sua Importância nas Relações Interpessoais

Em contextos, nos quais há conflitos interpessoais, Argyle (1984 apud FALCONE, 2000) reconhece que, a conduta assertiva direta, provavelmente, não apresentará efeitos positivos, uma vez que, nessas circunstâncias, torna-se necessário controlar as próprias emoções e fazer um esforço para compreender e validar os sentimentos e a perspectiva da outra pessoa.

Essa disposição para abrir mão, por alguns instantes, dos próprios interesses e sentimentos, dedicando-se a ouvir e compreender, sem julgar, o que a outra pessoa sente, pensa e deseja, constitui-se em empatia. Segundo Falcone (2000), é uma outra HS importante para as relações interpessoais bem sucedidas. O comportamento empático inclui alguns componentes:

- **Cognitivo:** capacidade de compreender, detalhadamente, os sentimentos dos outros;
- **Afetivo:** caracterizado por sentimentos de compaixão/preocupação com o outro;
- **Comportamental:** expressão verbal e não verbal de compreensão dos estados internos do outro.

Na opinião de Roberts e Strayer (1996), o desenvolvimento da empatia está relacionado com a expressividade emocional, associado com a habilidade para experimentar e expressar tanto emoções positivas como negativas.

Durante uma interação social, a habilidade empática, em conformidade com Falcone (2000), ocorre em duas etapas:

- o indivíduo que empatiza está envolvido em compreender os sentimentos e as perspectivas da outra pessoa, e, de algum modo, experienciar o que está acontecendo com ela naquele momento, incluindo prestar atenção e ouvir de uma maneira sensível;
- comunicar esse entendimento, cuja verbalização tende a ser parcimoniosa e sensata.

Estudos sobre os efeitos sociais da empatia mostram que esta desempenha um papel importante na qualidade das relações interpessoais.

Falcone (2000) comenta que a empatia mostra uma tendência para provocar efeitos interpessoais mais positivos do que a autorevelação.

Outra revisão de estudos, realizada por Burleson (1985 apud FALCONE, 2000), sugere que as pessoas empáticas ao despertarem afeto e simpatia, são mais populares, ajudam a desenvolver habilidades de enfrentamento, reduzem problemas emocionais e psicossomáticos entre amigos e familiares.

Comparação entre características assertivas e empáticas (HANSSON et al 1984 apud FALCONE, 2000) evidenciou que elas têm efeitos diferentes em relacionamentos novos e em relacionamentos já existentes. Enquanto as características assertivas são mais importantes na aquisição de novos relacionamentos, a empatia e a estabilidade emocional são mais úteis para manter e intensificar a qualidade das relações já existentes.

Se, durante muito tempo, a empatia foi considerada como um atributo de psicoterapeutas e profissionais de ajuda, atualmente, ela é reconhecida como necessária a todas as pessoas (FALCONE, 2000).

No caso do gerente, ressalta a importância da prática empática – demonstrando consideração especial às necessidades dos seus superiores, pares e subordinados – antes de utilizar a assertividade direta.

Esse comportamento pode minimizar qualquer avaliação negativa potencial da assertividade e, sobretudo, porque a sua prática é útil na manutenção da qualidade das relações no trabalho reduzindo conflitos e aumentando o vínculo.

### **2.3.2 Novos Padrões Organizacionais e Relações Interpessoais**

Os novos paradigmas organizacionais que orientam a reestruturação produtiva têm priorizado processos de trabalho que remetem, diretamente, à natureza e à qualidade das relações interpessoais. Dentre os aspectos, Del Prette e Del Prette (2002) enfatizam, a multi-especialização associada à valorização do trabalho em equipe, criatividade e autonomia na tomadas de decisão; reconhecimento da importância da qualidade de vida; a preocupação com a auto-estima, o ambiente e as culturas organizacionais.

Uma gestão moderna, proposta por Fischer (1992), postula um sistema integrado de recursos humanos, que arrole a participação de todos os colaboradores para atingir os objetivos organizacionais. Nessa conjuntura, o participacionismo, a autogestão, a criatividade e iniciativa, a busca por motivação e comprometimento organizacional têm sido práticas comuns e incentivadas na empresa, porém, toda

mudança organizacional traz em seu cerne o lado da resistência e conflitos que não podem ser negligenciados. O gerente desempenha, dessa forma, o papel de facilitador das mudanças e solucionador de conflitos. Ao assumir um lugar privilegiado em organizações, personifica os processos organizacionais e se responsabiliza por seus sucessos ou fracassos (FISCHER, 1992).

Referindo-se às mudanças do final do século XX, Kliksberg (1993, p. 200) fala que, “a capacidade gerencial transformou-se num ‘recurso precioso’, totalmente, crítico para o avanço de qualquer sociedade”.

Daft (2005) concorda com Fischer (1992) em relação ao novo local de trabalho e o paradigma da administração emergente . O autor compreende que os gerentes, atualmente, precisam de habilidades diferentes para que se concentrem em liderar as mudanças, em utilizar a criatividade e o entusiasmo das pessoas, em descobrir visões e valores compartilhados, além de compartilhar informações e poder.

Trabalho em equipe, elaboração, participação e aprendizado são princípios norteadores que auxiliam os gerentes e os colaboradores a articular a complexidade no ambiente atual dos negócios (DAFT, 2005).

## **2.4 GERÊNCIA E LIDERANÇA**

### **2.4.1 A Função Gerencial**

Fayol (1989) foi um dos pioneiros a identificar a necessidade de se constituir um corpo de saber administrativo, para que fosse aperfeiçoado e transmitido a todos

que tivessem de gerir ou administrar uma organização. Observou a organização com os olhos de um dirigente e, por essa razão, desenvolveu seu trabalho enfatizando as grandes funções organizacionais com uma abordagem *top-down*.

O autor categorizou as operações existentes na empresa em seis funções essenciais (Técnicas, Comerciais, Financeiras, Segurança, Contabilidade e Administrativa), ressaltando a importância do gerente como o elemento que deve harmonizar todas as funções em busca dos objetivos organizacionais.

O gerente, para Mintzberg (1973, 1975), instituído de poder para gerir, dirigir e administrar determinado empreendimento, é orientado para a ação e exerce muitas outras funções além do processo administrativo. Dentre os outros papéis desempenhados na organização estão:

- **Interpessoal:** derivado da autoridade e do *status* concedidos ao gerente em função de sua posição hierárquica formal. Envolve, basicamente, suas relações pessoais inter e extra-organizacional;
- **Informacional:** em seu exercício é colocado como centro da rede de informações, decorrente dos contatos interpessoais;
- **Decisório:** envolvem a resolução de problemas e a tomadas de decisão, relacionadas com novos empreendimentos, distúrbios, alocação de recursos e negociações com representantes de outras organizações. Nele a autoridade formal do gerente e sua situação privilegiada na rede de comunicação exigem que discuta e decida sobre os caminhos da organização.

Diante da explicação de Daft (2005), uma das funções gerenciais é desenvolver os indivíduos para que se adaptem às novas tecnologias e às

mudanças ambientais extraordinárias e, conseqüentemente, alcancem à eficácia corporativa plena.

Alega Motta (1991) que, as habilidades e qualidades necessárias de um gerente quanto à função gerencial referem-se ao domínio do contexto, comunicação, relação interpessoal, autoconhecimento, iniciativa, coragem, integridade e persistência.

Bower (1999), na obra *Talento para Liderar*, propõe um conjunto de atributos de um gerente líder: confiabilidade; justiça; comportamento despretensioso; capacidade de ouvir; sensibilidade às pessoas (intuição, percepção, empatia); sensibilidade às situações; iniciativa; bom senso; flexibilidade e adaptabilidade; capacidade de tomar decisões precisas e oportunas; capacidade de motivar; senso de urgência – uso do tempo para gerar vantagem competitiva.

Baseando-se em Daft (2005), a única maneira para os gerentes conseguirem atingir os objetivos é por intermédio das pessoas, proporcionando liderança e direção. Assim, administrar significa alcançar metas organizacionais de maneira eficaz e eficiente por meio de: planejamento, organização, liderança e controle dos recursos organizacionais.

O mesmo autor declara que, o **planejamento** define metas para o desempenho organizacional futuro e a decisão sobre as tarefas e o uso dos recursos necessários para alcançá-los. A **organização** atribui autoridade e alocação de recursos organizacionais. A **liderança** usa de influência com o intuito de motivar os colaboradores para alcançar as metas organizacionais. O **controle** monitora as atividades dos subordinados, determinando se a organização possui estratégias para atingir suas metas, fazendo as correções quando necessárias.



Maximiano (2000) discorre sobre os estudos de Katz, relatando a teoria sobre a divisão das aptidões gerenciais em três categorias: **Técnicas** (atividade específica para a realização das tarefas); **Humanas** (compreensão das pessoas e de suas necessidades); **Conceituais** (compreensão e facilidade de lidar com a complexidade organizacional).

Aptidões ou habilidades técnicas, mediante Daft (2005), são os entendimentos e as proficiências no desempenho de tarefas específicas. Inclui o domínio de métodos, técnicas e equipamentos envolvidos em funções específicas como engenharia, manufatura ou finanças.

As habilidades humanas estão relacionadas com a capacidade do gerente trabalhar com outras pessoas e por meio delas, sendo um membro do grupo. 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. Um gerente com habilidades humanas permite que os subordinados se expressem sem medo de serem ridicularizados e são encorajados à participação.

Quanto às habilidades conceituais que se referem à cognição, estas envolvem o pensamento do gerente, o processamento de informações e as habilidades de planejamento, exprimem a capacidade de pensar estrategicamente, para se tomar medidas de longo prazo.

A utilização desses atributos está condicionada a posição ocupada na organização. Para um supervisor de primeira linha ligado ao trabalho operacional, as habilidades técnicas serão as mais importantes, em contrapartida os detentores de

posições na alta administração demandarão maiores habilidades humanas e conceituais.

Fundamentando-se em Daft (2005), essa estratificação corrobora com a percepção da dificuldade enfrentada pelos gerentes técnicos quando assumem posições de maior elevação nas suas organizações, deparando-se com funções nas quais não possuem familiaridade e apresentam desempenho na maioria das vezes abaixo do esperado.

Para Katz (1986 apud BERGAMINI, 1994), a habilidade de relacionamento é, realmente, importante ao se trabalhar com outras pessoas, tornando-se uma atividade natural e contínua, uma vez que envolve sensibilidade não somente no momento da tomada de decisão, mas também no comportamento do dia-a-dia do indivíduo.

No trabalho gerencial, Kotter (1997) exprime dois desafios: lidar com a incerteza, ambigüidade e sobrecarga de informações; e alcançar resultados satisfatórios no grupo o qual gerencia.

Para que atenda a esses desafios, o autor propõe as estratégias de planejamento e desenvolvimento de redes de relacionamentos cooperativos, centradas nas relações e na motivação pessoal, direcionada a um grupo maior que os diretamente ligados ao gerente.

A ênfase é dada às habilidades interpessoais do gerente, aos recursos orçamentários, à base de informações e à sua capacidade de influenciar pessoas, traduzindo sua capacidade de liderança.

Numa pesquisa realizada em Belo Horizonte, com 65 participantes de um curso de HS para profissionais de escola, Amorim (2006) investigou o tipo de chefe ideal ou qual estilo de gerência desejado e os resultados apontaram para: aquele que reconhece e respeita seus subordinados como pessoa; oferece orientações gerais e deixa os subordinados à vontade para executarem o trabalho.

Portanto, o modelo de gestão desejado pelos participantes do estudo de Amorim (2006) é o não aversivo, não punitivo, não coercitivo e com certo nível de confiança no repertório do subordinado.

Quando os gerentes lideram, comunicam-se para compartilhar uma visão sobre o que a organização pode ser e motivar os funcionários para alcançar esse objetivo. Cardoso (2006) acredita que a comunicação é um aspecto que proporciona atitudes a fim de promover a motivação, cooperação e satisfação dos indivíduos.

#### **2.4.2 A Comunicação e o Trabalho do Gerente**

A comunicação é conceituada por Daft (2005), como processo pelo qual as informações são transmitidas e entendidas por duas ou mais pessoas, geralmente, com a intenção de motivar ou influenciar o comportamento. Não se trata apenas de enviar informações. A distinção entre compartilhar, disseminar e proclamar é crucial para a função gerencial.

Alerta Cardoso (2006) que, pensar na comunicação e na informação como elementos das estratégias de gestão, no contexto contemporâneo, é um desafio. Sugere, ainda, o autor, a superação do monopólio da verdade e que se coloque o ser humano em pauta, valorizando a sua capacidade criadora, sem desprezar sua

subjetividade e sua afetividade. A organização precisa ser vista como resultado de um processo dialógico com o meio ambiente.

Nas lições de Pitassi e Leitão (2002), reduzir a comunicação humana a uma simples transmissão de informação objetiva é suprimir toda a questão do sentido e das significações. Cada vez mais, a comunicação é realizada em duas vias, ou seja, ouvir e ser ouvido, por meio de sugestões, pesquisas de opinião, *feedback*.

A capacidade de realizar as tarefas resulta da informação que o indivíduo obtém, diretamente, do seu desempenho, permitindo-lhes fazer os ajustes necessários para que alcance os objetivos de desempenho, pois o conhecimento é um processo que envolve o indivíduo e a coletividade.

Conforme Moscovici (1985), *feedback* é um sistema estratégico para se promover mudança de comportamento no que se refere ao desenvolvimento de competência interpessoal; significa comunicação a uma pessoa, ou grupo, no sentido de fornecer-lhe informações sobre como sua atuação está afetando outras pessoas. O *feedback* eficaz ajuda o indivíduo (ou grupo) a melhorar seu desempenho, a fim de atingir seus objetivos.

Oferecer e receber *feedback* constitui, portanto, uma das habilidades interpessoais imprescindíveis ao funcionamento produtivo de um grupo humano em qualquer contexto (MOSCOVICI, 1985).

## **2.5 LÍDER E LIDERANÇA**

Os termos líder e liderança são livremente utilizados na literatura bem como na linguagem comum. No entanto, o emprego que deles se faz oferece margem a

muitos equívocos. Qual é o conceito de líder e liderança? “Será esclarecedor um exame de algumas definições aventadas por autores dessa área” (FIEDLER, 1981, p.3).

<b>VISÃO CIENTÍFICA</b>	<b>CONCEITO DE LIDERANÇA</b>
<b>Stogdill (1948)</b>	Processo de influir nas atividades do grupo com vistas ao estabelecimento e ao alcance de metas.
<b>Dubin (1951)</b>	Exercício de autoridade e tomadas de decisão.
<b>Mc Coby (1977)</b>	Baseia-se em quatro grandes funções: implementar uma política, conceber uma estratégia, mobilizar equipes e firmar alianças criando uma cultura organizacional motivadora.
<b>Maximiano (2002)</b>	Capacidade pessoal de unir e influenciar pessoas para a realização de objetivos.

**Fonte: Fiedler, Chermers (1981)**

**Quadro 4 - Conceitualização sobre liderança**

Desta forma, liderar, nas palavras de Daft (2005), é criar uma cultura compartilhada e desenvolver valores, comunicar as metas aos colaboradores e infundir nos mesmos o desejo de um nível mais alto de desempenho. Corroborando com Cowley (1928 apud FIEDLER; CHERMERS, 1981) que acredita que líder é aquele que possui seguidores.

Dentre as características essenciais para a liderança, consoante Mc Gregor (1992), estão habilidades e atitudes que podem ser adquiridas ou modificadas por intermédio da aprendizagem. Incluindo habilidades de interação social, competências para planejar e ter uma iniciativa, resolver problemas, manter canais de comunicação abertos em contínuo processo e aceitar responsabilidade.

Para o autor, há pelo menos quatro variáveis principais implicadas na liderança: características do líder; atitudes, necessidades; outras características

pessoais dos seguidores; características da organização (finalidade, estrutura, natureza das tarefas a serem realizadas; cenário sócio-econômico e político).

Os desafios centrais da liderança, evidenciado por Bergamini (1994), são: motivar, inspirar, sensibilizar e comunicar.

Vergara (1999) destaca que a liderança está associada aos estímulos, incentivos que podem motivar as pessoas para a realização da missão, da visão e dos objetivos organizacionais.

Como funções importantes do líder, Vergara (1999) aponta perscrutar o ambiente externo, estando atento a mudanças; contribuir para a formação de valores e crenças organizacionais dignificantes para satisfação das pessoas; e ser hábil em clarificar problemas.

As decisões ou os comportamentos gerenciais são influenciados por pressuposições acerca da natureza e do comportamento humano (Mc GREGOR, 1992). As Teorias X e Y de Mc Gregor, na década de 1960, supõem que os valores do líder sobre as intenções de seus liderados determinam um processo de influência mais autoritário ou mais participativo.

A Teoria X preconiza que a maioria das pessoas prefere ser dirigida, não está interessada em assumir responsabilidades, tem, relativamente, pouca ambição e deseja segurança.

Em detrimento da primeira, a Teoria Y supõe que o dispêndio de esforço físico mental no trabalho é tão natural quanto o jogo e o descanso. Dependendo das condições, o trabalho pode ser uma fonte de satisfação; o controle extremo e a

ameaça de punição não são os únicos meios de estimular o trabalho em vista dos objetivos organizacionais.

O ser humano está sempre disposto a se autodirigir e se autocontrolar a serviço de objetivos com os quais se compromete. O compromisso com os objetivos é dependente das recompensas associadas à sua consecução; o ser humano aprende, sob condições adequadas, não só a aceitar responsabilidades como a procurá-las. As implicações dessas pressuposições na estratégia gerencial são dinâmicas, indicando a possibilidade de crescimento e desenvolvimento humano, acentuando a necessidade de adaptação seletiva e não de uma forma absoluta de controle (MC GREGOR, 1992).

Esse modelo de gestão transformou-se em um dos pilares da história da teoria da administração (LIMONGI-FRANÇA; ARRELANO, 2002).

### **2.5.1 Liderança: Teoria dos Traços**

Antes de 1930, Mc Gregor (1992) admitiu que a liderança era uma propriedade do indivíduo, que algumas pessoas, em número limitado, eram, singularmente, dotadas de capacidades e traços psicológicos herdados que lhes permitiam tornarem-se líderes.

Acrescentam Limongi-França e Arrelano (2002) que, a Teoria dos Traços tem a premissa de que os líderes possuem traços de personalidade que os auxiliam em seu papel e, que, sobretudo, não enfatiza outras variáveis que podem interferir na relação líder/liderado, como o contexto em que está inserido e as próprias necessidades do grupo em que atua.

Bryman (1992) cita três tipos de traços:

- **Fatores físicos:** têm relação com as características físicas do indivíduo, como altura, peso, aparência e idade;
- **Habilidades:** inteligência, fluência verbal, escolaridade e conhecimento são tidos como características facilitadoras da liderança. Em princípio, quando alguém tem habilidade de se comunicar ou informar, há maior possibilidade de atrair a atenção;
- **Aspectos da personalidade:** moderação, introversão, extroversão, dominância, ajustamento pessoal, autoconfiança, sensibilidade interpessoal e controle emocional são as características mais atuantes na aceitação ou não de um líder.

O enfoque da Teoria dos Traços predominou entre 1920 e 1950, e seu sucesso, nesse período, foi decorrente da contribuição científica por meio de testes psicológicos. Os aspectos mencionados são importantes para o exercício da liderança, mas não são os únicos fatores.

As características pessoais requeridas para desempenho efetivo como líder variam dependendo dos outros fatores. "Liderança não é uma propriedade do indivíduo, mas sim uma relação complexa entre variáveis. A discussão para saber se o líder faz a história, ou se a história faz o líder, fica resolvida por esta concepção" (MC GREGOR, 1992, p. 172).

Ambas as afirmações são verdadeiras mediante os limites. A relação entre o líder e a situação é, essencialmente, circular. A estrutura e a política da organização, por exemplo, são estabelecidas pela alta direção. Uma vez estabelecidas, elas delimitam os padrões de liderança que serão aceitáveis na empresa. Todavia,



influências **de cima** (mudança na alta direção acompanhada de mudança de cultura organizacional), **de baixo** (em consequência do reconhecimento de um sindicato e da acomodação à negociação coletiva) ou **de fora** (legislação social e mudanças no mercado) provocam mudanças nas características organizacionais. Algumas delas podem induzir a uma redefinição dos padrões aceitáveis de liderança.

“É mais conveniente considerar a liderança como uma relação entre o líder à situação do que considerá-la como um padrão universal de características próprias” (MC GREGOR, 1992, p. 172).

A concepção dos traços inatos do líder foi desestabilizada pela pesquisa desenvolvida por Kurt Lewin, Lippitt e White (1939 apud CONDE, 2004), em um clube de meninos com a idade de 10 anos. Essa pesquisa demonstrou que não o efeito da personalidade, mas o treinamento do líder para atuar segundo diferentes estilos influenciava a eficácia dos seguidores. A partir disso, uma série de estudos sobre liderança e comportamento foram iniciadas.

### **2.5.2 Liderança: Teoria dos Estilos**

Ao contrário da Teoria dos Traços, a Teoria dos Estilos de Liderança parte da idéia de que as pessoas podem ser preparadas para exercer o papel de líder.

Likert (1965 apud BERGAMINI, 1994) delinea dois estilos de chefia que representam os extremos entre participação e submissão: liderança orientada para os liderados, com maior envolvimento deles, e liderança orientada para a produção, na qual os empregados seguem as determinações da chefia.

As variações entre os graus de autocracia e democracia são apresentadas, por Bergamini (1994), em quatro sistemas:

- **Sistema 1:** relação com pouca interação, baseada no medo e na desconfiança, com alto controle no topo da organização;
- **Sistema 2:** existência de alguma confiança na relação. Os objetivos são estabelecidos no topo da organização, porém há algum controle em nível mais intermediário;
- **Sistema 3:** confiança parcial nos subordinados por parte da liderança. Algumas decisões podem ser tomadas pelos liderados, que são recompensados e se sentem responsáveis pelo alcance dos objetivos da organização;
- **Sistema 4:** confiabilidade total nos subordinados por parte da liderança, oferecendo participação em tomadas de decisão na organização, fazendo com que os liderados se envolvam no estabelecimento e no alcance dos objetivos. Há comunicação entre todos os níveis e entre os colegas.

Robbins (1999) comenta que foram realizados estudos sobre o comportamento objetivando identificar características relacionadas com a eficácia e de definir os estilos de liderança. Estudos das universidades de Ohio e de Michigan identificaram duas dimensões descritas pelos subordinados como características do comportamento das lideranças:

- **Estrutura inicial:** extensão em que um líder define seu papel e o dos liderados para a realização das metas;

- **Consideração:** relações de trabalho caracterizadas por confiança mútua, respeitando as idéias dos subordinados e o interesse por seus sentimentos.

Líderes com grande pontuação em estrutura inicial e consideração tendiam a atingir alto desempenho e a conquistar a satisfação de seus liderados.

### **2.5.3 Liderança: Teoria dos Enfoques Situacional ou Contingencial**

Na Teoria de Enfoque Situacional ou Contingencial, como descrito por Bergamini (1994) e Vergara (1999), a liderança é um fenômeno que depende, conjuntamente, do líder, dos seguidores e da situação. A ênfase não é uma variável limitada à ação do líder sobre a atitude passiva do subordinado, mas está relacionada com as características comportamentais dos liderados, da situação e do objetivo do processo como um todo.

O programa Lifo (*Life orientation*), de Atkins e Katcher (1973 apud BERGAMINI, 1982), tem como filosofia básica a não-existência de estilos ideais e crê que a eficácia da liderança depende da habilidade de cada líder de tirar o melhor proveito possível dos pontos fortes de seu estilo, tendo em vista sua equipe de trabalho e a situação que enfrenta.

O líder faz concessões, revisa posições e modifica sua forma de atuação. Ele influencia, mas também é influenciado pelo grupo que lidera. Tal influência varia conforme o comportamento do líder na centralização das estratégias.

O comportamento do líder pode ser representado em um *continuum*, como estabelecem Tannenbaum e Schmidt (1958 apud RABECHINI, 2001), em sete

níveis de diferentes características (Quadro 5). No nível 1, a liderança está centrada na chefia e no nível 7, centrada no subordinado - baseada na gerência participativa ou democrática, na qual o trabalhador tem papel importante nas decisões da equipe.

USO DA AUTORIDADE PELO LÍDER				ÁREA DE LIBERDADE DO GRUPO		
Nível 1	Nível 2	Nível 3	Nível 4	Nível 5	Nível 6	Nível 7
Líder decide e anuncia a decisão.	“Vende” a decisão ao grupo.	Anuncia a decisão, permite questões.	Apresenta decisões provisórias, consulta o grupo e decide.	Apresenta o problema, pede idéias, decide.	Apresenta o problema e os limites, e o grupo decide.	Oferece ao grupo tanta liberdade quanta tiver para definir o problema e decidir.

Fonte: Adaptado de Tannenbaum e Schmidt, 1958

**Quadro 5 - Continuum de comportamento do líder**

As principais teorias contingenciais foram sintetizadas por Robbins (2002). O primeiro e mais controverso modelo contingencial surgiu com Fiedler (1967 apud ROBBINS, 2002) (Teoria da Correspondência do Líder), criado a partir da avaliação da personalidade do líder pela escolha do colaborador menos preferido – *Least Preferred Coworker* (LPC) –, em situações nas quais os líderes podiam ser melhores identificados e cujo desempenho poderia ser medido.

A primeira etapa da proposta fiedleriana consiste em pedir para que o líder pense em todas as pessoas com as quais trabalha e depois naquela com quem menos gostaria de trabalhar.

Na segunda etapa há descrição dessa pessoa, pelo líder, a partir de dezoito aspectos bipolares, como: **agradável-desagradável**, **leal-desleal**, **aberto-reservado**, **eficiente-ineficiente**. A estes adjetivos é conferida, em conformidade com Robbins (2002), uma pontuação de 1 a 8 que permitia estabelecer no limite

inferior, liderados menos preferidos (LPC baixo) e, no limite superior, os mais preferidos (LPC alto).

Fiedler acreditava que, com fundamento nessas respostas, era possível determinar o estilo básico de liderança. Assim, por exemplo, se o colega menos preferido fosse descrito com termos relativamente positivos (alta pontuação de LPC), o líder seria identificado como altamente orientado para o relacionamento; ao contrário, se o colega menos preferido fosse descrito em termos desfavoráveis (baixo LPC), ele estaria altamente orientado para a tarefa.

Fiedler (1967 apud ROBBINS, 2002) supôs que os líderes com LPC baixo percebiam como negativas as pessoas que realizavam suas tarefas de forma deficiente e, em decorrência disto, podiam ser classificados como orientados para a tarefa. Ao contrário, líderes que possuíssem um alto LPC eram orientados para o relacionamento porque valorizavam as pessoas, ainda quando não possuíam um adequado desempenho.

Fiedler e Chermers (1981) verificaram que para estudar a performance da equipe seria necessário considerar o relacionamento entre líder e equipe de trabalho, a natureza da tarefa e a posição de poder ocupada. Essas três dimensões são consideradas por Robbins (2002) como:

- **Relações entre líderes e liderados:** grau de confiança, credibilidade e respeito que liderados têm em seu líder;
- **Estrutura da tarefa:** grau de procedimentos estabelecidos no trabalho, ou seja, se as tarefas são estruturadas ou não-estruturadas;

- **Poder da posição:** grau de influência que um líder tem sobre as variáveis de poder (poder de contratar, demitir, tomar ações disciplinares, conceder promoções e aumentos salariais).

Fiedler e Chermers (1981) supõem que a orientação dos líderes às tarefas ou ao relacionamento é estável e que cada um deve descobrir sua orientação tendo em vista a situação adequada.

## **2.6 LIDERANÇA E PODER**

Liderança e poder, em uma descrição de Montana e Charnov (2001), são elementos interligados no processo de influenciar pessoas. O poder é a força no direcionamento dos sistemas e das situações sociais por meio dos recursos organizacionais.

Advoga Robbins (2002) que o poder é uma capacidade ou um potencial, ou seja, pode existir e não ser exercido. O aspecto mais importante do poder é que se trata de uma função de dependência. Uma pessoa só terá poder sobre outra se controlar algo que esta última deseja.

De onde emana o poder? O que leva um indivíduo ou um grupo a exercer influência sobre os outros? A resposta a essas questões está nas cinco categorias, denominadas por French e Raven (1959 apud ROBBINS, 2002), em bases ou fontes de poder.

- **Coerção:** com base no medo e emanada da aplicação ou da possibilidade de aplicação, de sanções físicas, como imposição de dor ou frustração causada pela restrição de necessidades básicas (fisiológicas) ou de segurança;

- **Recompensa:** uma pessoa se submete à vontade ou às diretivas de outra porque isso lhe acarretará algum benefício. As recompensas podem ser qualquer coisa que a outra pessoa valorize. No contexto organizacional, pode-se pensar em dinheiro, avaliações favoráveis de desempenho, promoções, atribuições de tarefas interessantes, colegas amistosos, informações importantes e turnos ou unidades regionais preferidas;
- **Legitimidade:** representa o poder que se delega a uma pessoa como resultado de sua posição na hierarquia formal da organização. As posições de autoridade incluem tanto o poder coercitivo como o de recompensa. O poder legítimo, contudo, é mais amplo que os anteriores. Especificamente, inclui a aceitação, pelos membros da organização, da autoridade inerente a um cargo;
- **Talento:** consiste na influência que se exerce como resultado da perícia, da habilidade específica ou do conhecimento;
- **Referência:** com base na identificação com uma pessoa que possua recursos ou traços pessoais desejáveis. Decorrente da admiração pelo outro e do desejo de se parecer com ele.

As lideranças possuem ou exercem poderes com ênfase em um dos tipos citados ou em uma combinação de vários deles (MONTANA; CHARNOV, 2001).

Diante do exposto, verifica-se o reconhecimento de estudiosos sobre a demanda por HS no desempenho da função gerencial. A literatura mostra que assertividade, desempenho social e liderança são construtos relacionados, mas que muitos efeitos contextuais podem moderar essa relação.

Interessa, portanto, questionar: Como se avaliam quanto ao emprego da assertividade e HS na função gerencial pessoas que ocupam cargos de liderança? Essa avaliação varia entre homens e mulheres? A idade é um fator preponderante? O tempo no cargo à afeta? Como é a auto-avaliação de pessoas, que pretendem ocupar cargos de liderança em médio prazo, estas se distinguem daquelas que já ocupam esses cargos? Existe uma preferência por um perfil gerencial assertivo por parte dos liderados? A estas perguntas se conduziu o estudo.



### **3 MÉTODO**

#### ***3.1 PROPOSIÇÃO METODOLÓGICA***

Desenvolveu-se um trabalho descritivo visando abranger aspectos amplos de um contexto social.

Fazendo-se menção aos princípios teóricos de Oliveira (2004), o estudo descritivo possibilita o desenvolvimento de um nível de análise em que se permite identificar as diferentes formas de fenômenos, sua ordenação e classificação.

Também oferece margem à explicação das relações de causa e efeito dos fenômenos, permitindo a pesquisadora à obtenção de uma melhor compreensão do comportamento de diversos fatores e elementos que influenciam determinado fenômeno. Assim, também permite controlar, de forma simultânea, um grande número de variáveis e, por meio de técnicas estatísticas de correlação, especificar o grau em que diferentes variáveis encontram-se relacionadas, conduzindo o pesquisador para uma visão abrangente do modo como as variáveis estão ocorrendo.

Adotando uma abordagem quantitativa, a pesquisa foi realizada em ambiente empresarial – local de trabalho dos profissionais pesquisados. Essa abordagem caracteriza-se, na concepção de Silva (2000), como um processo formal, objetivo e sistemático, que utiliza dados numéricos para obter informações acerca do mundo. Complementa Charoux (2006) que, ao se mensurar pode-se representar em linhas gerais, uma forma de garantir a precisão de resultados, evitando distorções de análise e interpretações.

### **3.2 PROCEDIMENTOS PARA COLETA DE DADOS**

Após a aprovação do projeto de pesquisa pelo Comitê de Ética em Pesquisa da Universidade de Taubaté (CEP-Unitau) foi enviado um ofício às Empresas e às Instituições (ANEXO A) solicitando autorização e permissão para a realização da pesquisa.

Mediante permissão (ANEXO B), os sujeitos ao aceitarem participar da pesquisa assinaram um Termo de Consentimento Livre e Esclarecimento (TCLE), como evidenciado no Anexo C.

### **3.3 LOCAL DE PESQUISA**

A pesquisa foi realizada em empresas do segundo setor da economia (indústria, comércio e serviços) nas cidades de Jacareí, São José dos Campos e Taubaté, Estado de São Paulo.

### **3.4 UNIVERSO E AMOSTRA DA PESQUISA**

Os sujeitos desta pesquisa segregaram-se em dois grupos: líderes e liderados. Portanto, trata-se de uma amostragem estratificada, conforme ensinamentos de McDaniel e Gates (2004).

### **3.4.1 Líderes**

O grupo de líderes foi composto por 201 profissionais, 82 do sexo masculino e 119 do feminino, que trabalham em empresas (indústria, comércio e serviços) nas cidades de São José dos Campos e Taubaté, interior do Estado de São Paulo.

Parte dos profissionais, totalizando 75, ocupava cargo de chefia. Os outros 126 sujeitos estavam se preparando, profissionalmente, para pleitear em curto e médio prazo um cargo de supervisão.

### **3.4.2 Liderados**

Essa amostra reuniu 250 profissionais que trabalhavam nos segmentos da indústria, comércio e serviços nas cidades de Jacareí e São José dos Campos, interior de São Paulo.

## **3.5 INSTRUMENTOS E PROCEDIMENTOS DE COLETA DE DADOS**

Os sujeitos foram contactados por acessibilidade e a coleta dos dados ocorreu nos locais indicados por eles. No início da aplicação dos instrumentos da pesquisa, foram feitos alguns esclarecimentos sobre objetivo da pesquisa, sua natureza confidencial e como os questionários deveriam ser preenchidos. A coleta de dados ocorreu entre os meses de maio a agosto de 2007.

O questionário é definido, por Gil (2002 p. 114), como “um conjunto de questões que são respondidas por escrito pelo pesquisado”.

A pesquisa foi realizada por meio de quatro instrumentos: Inventário de Habilidades Sociais (IHS) - como se prevê no manual de Del Prette e Del Prette (2001a); Questionário de Habilidades Gerenciais (QHG); Questionário de Expectativa de Comportamento Gerencial (QECG); e Questionário Sociodemográfico (QSD).

### 3.5.1 Inventário de Habilidades Sociais

O desempenho social dos sujeitos da pesquisa que fazem parte do **grupo de líderes** foi avaliado por intermédio do Inventário de Habilidades Sociais (DEL PRETTE; DEL PRETTE, 2001a). Trata-se de um instrumento de autorelato para aferir o repertório de habilidades sociais em situações interpessoais cotidianas. A tabulação permite uma identificação inicial das classes e subclasses de habilidades sociais que se caracterizam como deficitária ou como recursos disponíveis no repertório do respondente. O Teste é dividido em duas partes: a primeira contém as instruções e lista de 38 itens, cada um descrevendo uma situação que envolve uma relação interpessoal e uma demanda de habilidade para reagir àquela situação. O sujeito deve estimar a frequência com que reage da forma sugerida em cada item (considerando o total de vezes que se encontrou na situação descrita) e anotar sua resposta em escala tipo *Likert*, com cinco pontos, variando de **nunca ou raramente** a **sempre ou quase sempre**. Em alguns itens há um fraseado negativo, ou seja, pontuação mais alta define atitudes menos habilidosas socialmente, devendo-se nestas, inverter a pontuação para a obtenção de escore. Cabe ressaltar que quatro questões foram excluídas da análise por apresentarem irrelevância quanto à amostragem e para o objetivo deste trabalho, porém, no momento da aplicação eles estiveram presentes. A segunda parte do instrumento contém um cabeçalho para

caracterização do respondente e um quadro para anotação das respostas, precedido por instrução e pelo modelo da escala para estimativa da frequência das respostas.

O critério de escolha para este instrumento foi o fato de ter sido aprovado para comercialização pelo Sistema de Avaliação de Testes Psicológicos (Satepsi) do Conselho Federal de Psicologia, e, portanto, atender aos requisitos previstos para que seja considerado, no Brasil, como teste psicológico e, de modo particular para os interesses desta pesquisa. Os itens constantes do IHS foram construídos e validados resultando em seis fatores afetos às habilidades sociais.

### **3.5.2 Questionário de Habilidade Gerenciais**

A intenção com o QHG é identificar por meio da auto-avaliação a frequência do desempenho assertivo na função gerencial do grupo de líderes. Foi fundamentado no Inventário Assertivo de Abert e Emmons (1983, p.141) e desenvolvido pela pesquisadora com vistas ao contexto empresarial em que se avalia a relação gerencial entre pares e subordinados.

Esse instrumento de pesquisa possui 27 itens distribuídos em três fatores representados pelos comportamentos assertivo, agressivo e não assertivo.

O pesquisado deve indicar na escala tipo Likert de cinco pontos como reage em determinadas situações – considerando o total de vezes que se encontrou na situação descrita –, oscilando suas respostas de **nunca** a **sempre**.

Os itens constantes desse questionário foram construídos e validados resultando em três fatores afetos a assertividade, agressividade e não assertividade, como elucidado no Quadro 6.

FATORES	HABILIDADES AVALIADAS
<b>Fator 1 – Comportamento Assertivo</b>	Expressão de sentimentos positivos Conversação e desenvoltura social Auto-exposição Autoconfiança e autocontrole Enfrentamento e auto-afirmação com risco
<b>Fator 2 – Comportamento Agressivo</b>	Perda de controle emocional Impaciência Egocentrismo Coação
<b>Fator 3 –Comportamento Não Assertivo</b>	Dificuldade para tomar decisões Receber e fazer elogios Inibição social Insegurança Dificuldade de enfrentamento de críticas

**Quadro 6 - Habilidades gerenciais: fatores e habilidades avaliadas**

### **3.5.3 Questionário de Expectativa de Comportamento Gerencial**

O QECG, instrumento elaborado pela pesquisadora, foi baseado no Inventário Assertivo de Albert e Emmons (1983, p.141) e Martins (2005, p.31-33), com o objetivo de avaliar a desejabilidade do desempenho assertivo na perspectiva de liderados que compõem o **grupo de liderados**.

Esse questionário tem no seu cabeçalho as instruções quanto ao preenchimento e uma lista de 37 itens, cada um descrevendo uma situação que envolve uma relação interpessoal e uma demanda de habilidade para reagir àquela situação.

O sujeito deve estimar a frequência com que gostaria que sua liderança reagisse na forma sugerida em cada item – considerando o total de vezes que se encontrou na situação descrita – e anotar sua resposta em escala tipo *Likert*, com cinco pontos, variando de **nunca** ou **raramente**, **sempre** ou **quase sempre**.

Os itens constantes do QECG foram construídos e validados resultando em três fatores relacionados com a assertividade, não assertividade e a agressividade.

#### **3.5.4 Questionário Sociodemográfico**

O último instrumento de pesquisa aplicado foi o QSD, a fim de se verificar o perfil sociodemográfico dos participantes (sexo, faixa etária, formação profissional).

Esse questionário também foi elaborado pela pesquisadora para complementar a análise.

#### **3.6 DELINEAMENTO ESTATÍSTICO**

Os dados estatísticos foram submetidos a três instrumentos de pesquisa: IHS; QHG e QECG.

Para uma melhor compreensão, inicialmente, explicou-se a relevância da Análise Fatorial, em seguida, os critérios de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO), finalizando com a informação sobre o resultado do cálculo da significância estatística.

A Análise Fatorial é vista por Mingoti (2005), como um termo genérico de uma técnica multivariada, cujo propósito primário é a redução de dados e sumarização. Essa técnica é interdependente e analisa as relações entre variáveis e tenta explicá-

las em termos de suas dimensões subjacentes comuns (fatores). Seu objetivo é condensar a informação contida num número de variáveis originais, em um conjunto menor de fatores com um mínimo de perda dessa informação (HAIR, 1995).

Esclarece Hair (1995) que as variáveis utilizadas na Análise Fatorial são, geralmente, métricas. As observações devem ser, no mínimo, de cinquenta casos e, preferencialmente, atingindo uma média de cem ou mais.

Os fatores podem ser extraídos como ortogonais ou oblíquos. Como ortogonais, eles serão independentes entre si e representam redução de informação, sendo bons para regressões ou Análise Discriminante. Enquanto, como oblíquos, serão correlacionados ou dependentes – controverso e discutível.

A rotação de fatores é uma técnica para girar os eixos de referência dos fatores, em torno da origem, até alcançar uma posição ideal. Ela pode ser ortogonal ou oblíqua, caso os eixos se mantenham ou não em noventa graus entre si durante o giro.

O objetivo é facilitar a leitura dos fatores, pois a rotação deixa pesos fatoriais altos em um fator e baixos em outros, definindo melhor os grupos de variáveis que fazem parte de um fator estudado. O método de rotação mais utilizado é o Varimax o qual simplifica as colunas da matriz de fatores.

O número de fatores a ser extraído pode ser obtido pelo critério das raízes latentes (*Eigenvalues*) maiores do que 1 (um), quando se tratar de Análise de Componentes Principais.



No caso de Análise Fatorial, esse valor deve ser ajustado para baixo, para a média das comunalidades obtidas do conjunto de variáveis. Alguns consideram todos os valores positivos.

Esse critério é bom (HAIR, 1995) quando o número de variáveis envolvidas está entre 20 (vinte) e 50 (cinquenta). O critério da percentagem de variância define o percentual de variação que os fatores a serem extraídos devem explicar – 95% em Ciências Exatas ou 60% em Ciências Humanas.

Hair (1995) orienta que se confronte autovalores ao número de fatores na ordem de extração para se determinar o ponto de corte (*Scree Test*). O autor preconiza que se devem seguir alguns critérios para a escolha das cargas fatoriais: acima de 0,30 devem ser consideradas, acima de 0,40 são mais importantes e acima de 0,50 são muito significantes – regra para amostras de cinquenta ou mais observações.

Para que um modelo de Análise Fatorial possa ser ajustado aos dados, é necessário que a matriz de correlação inversa dos dados seja próxima da matriz diagonal. O coeficiente KMO é uma medida de adequacidade para avaliar esse ajuste.

Ao vislumbrar uma excelente adequacidade de ajuste de um modelo de Análise Fatorial, o valor de KMO deve ser superior ou igual a 0,8. Valores em torno de 0,5 seria inadequado, exigindo medidas de correção dos dados amostrais por exclusão de variáveis dentre as avaliadas ou inclusão de novas variáveis (MIGOTI, 2005).

O cálculo da significância estatística para os questionários foi realizado por intermédio da ANOVA (teste F de Snedecor), Software Minitab 15. Todos apresentaram resultado  $p < 0,001$ , portanto, considerados, estatisticamente, significantes.

## **4 RESULTADOS**

Nesta seção são apresentados os resultados obtidos a partir dos dados coletados por meio dos instrumentos de pesquisa.

### **4.1 INDICADORES POR INSTRUMENTOS DE PESQUISA**

#### **4.1.1 Inventário de Habilidades Sociais**

Como a padronização do IHS-DEL-PRETTE foi feita com universitários de 18 a 25 anos, os participantes desta pesquisa não atendiam a essa distribuição. Portanto, não foram utilizadas neste estudo as normas originais.

Também nesse instrumento utilizou-se a Análise Fatorial para validar o construto por intermédio dos testes Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) e de Esfericidade de Bartlett. Pelos resultados obtidos, os dados se mostraram adequados (KMO = 0,72; Teste de Esfericidade de Bartlett,  $\chi^2 = 845,12$  com 190 graus de liberdade).

A Análise Fatorial foi efetuada retendo-se seis fatores, todos com autovalor superior a 1.00, com uma explicação de 44,8% da variância total. A rotação escolhida foi a ortogonal (Varimax). A confiabilidade do IHS para essa amostra foi avaliada pelo Alfa de Cronbach de 0.82 para as 34 questões, mostrando que há boa consistência interna nas respostas.

Os seis fatores retidos e suas respectivas cargas fatoriais estão apresentados no Apêndice E e, os índices de autovalor como os de Alfa de Cronbach por fator são demonstrados na Tabela 1.

Tabela 1 - *Eigen-value*, Porcentagem explicada e Alfa de Cronbach do IHS

ITEM	Autocontrole	Enfrentamento	Auto-exposição	Desenvoltura Social	Expressividade	Expressão Sentimento
Auto-Valor	3,588	2,623	2,589	2,300	2,123	2,025
% Variância	0,106	0,077	0,076	0,068	0,062	0,060
Alfa de Cronbach	0,81	0,82	0,82	0,83	0,81	0,82
Número de itens	10	5	5	4	5	5

A associação entre os 6 fatores retidos e as habilidades avaliadas consideradas no padrão proposto pelo IHS-DEL-PRETTE está mostrada no Quadro 7.

FATORES	HABILIDADES AVALIADAS
<b>Fator 1 – Autocontrole da Agressividade</b>	Lidar com críticas injustas Lidar com chacotas
<b>Fator 2 – Enfrentamento e auto-afirmação com risco</b>	Devolver mercadoria defeituosa Discordar de autoridade Discordar do grupo Cobrar dívida de um amigo Recusar pedidos abusivos Pedir favores Pedir mudança de comportamento Defender outrem em grupo Expressar desagrado a amigos
<b>Fator 3 – Auto-exposição a situações novas</b>	Falar a públicos Apresentar-se a outra pessoa Fazer perguntas a conhecidos e desconhecidos Manter conversa com desconhecidos
<b>Fator 4 – Conversação e desenvoltura social</b>	Participar de conversação Encerrar conversa ao telefone Reagir a elogios Abordar autoridade
<b>Fator 5 - Expressividade</b>	Comunicação verbal e postura corporal
<b>Fator 6 – Expressar sentimento positivo</b>	Elogiar outrem Expressar sentimentos de afeto Declarar sentimentos amorosos

Quadro 7 - Habilidades sociais avaliadas em cada fator– IHS

Para a etapa de classificação, seguiu-se, a proposta original do IHS-DEL PRETTE, com base nos dados dos sujeitos da pesquisa.

A partir das cargas fatoriais foram construídas as fórmulas que representam a soma ponderada dos valores atribuídos por um respondente às questões relativas a cada fator, multiplicando-se cada valor pelas respectivas cargas fatoriais.

Assim, pode-se calcular, por exemplo, o Fator 2 de um respondente específico pela fórmula:

$$F2 = Q4*(0,578) + Q27*(0,507) + Q34*(0,554) + Q21*(0,626) + Q5*(0,629)$$

Em uma analogia, os fatores F1, F3, F4, F5 e F6 foram construídos com suas respectivas cargas fatoriais. Dessa forma, os escores fatoriais foram dispostos em percentis conforme apresentado na Tabela 2. A partir disso, cada participante pode ser classificado de acordo com a sua posição em relação ao percentil. Foi adotado o critério do maior percentil.

Os escores da Tabela 2 foram classificados em cinco faixas de percentil. Percentis entre 0 e 20 foram considerados Inferiores, entre 25 e 45, Médio Inferiores, 50 foi considerado Médio, entre 55 e 75 Médio Superiores e de 80 a 100, Superiores.

Tabela 2 - Posição em Percentil do IHS

NÍVEL	Posição em Percentil	SCORE TOTAL	Auto Controle	Enfrentamento	Auto-exposição	Desenvoltura Social	Expressividade	Expressão Sentimental
Superior	100	124,00	20,88	1,81	11,96	9,01	-2,55	-1,09
	95	119,00	19,41	-1,04	11,96	9,01	-4,25	-4,74
	90	113,00	18,28	-2,10	11,96	8,42	-5,18	-5,30
	85	110,00	17,43	-2,37	11,96	7,90	-5,30	-5,70
	80	108,00	16,80	-2,82	11,47	7,41	-5,83	-6,12
Médio Superior	75	105,00	16,35	-3,07	11,37	7,32	-6,29	-6,62
	70	103,00	15,83	-3,55	11,32	7,25	-6,50	-6,79
	65	101,00	15,33	-4,05	11,31	6,78	-6,82	-7,06
	60	98,00	14,87	-4,20	10,79	6,71	-7,10	-7,13
	55	95,00	14,24	-4,63	10,69	6,31	-7,41	-7,45
<b>Médio</b>	<b>50</b>	<b>93,00</b>	<b>13,69</b>	<b>-5,01</b>	<b>10,30</b>	<b>6,20</b>	<b>-7,76</b>	<b>-7,63</b>
Médio Inferior	45	92,00	13,07	-5,23	10,20	6,12	-7,90	-7,68
	40	91,00	12,61	-5,40	10,02	5,66	-7,99	-8,06
	35	88,00	12,22	-5,79	9,60	5,56	-8,16	-8,18
	30	86,00	11,73	-5,87	9,10	5,05	-8,40	-8,27
	25	84,00	10,95	-6,28	8,94	4,89	-8,51	-8,68
Inferior	20	81,00	10,17	-6,49	8,45	4,50	-8,98	-8,74
	15	79,00	9,50	-7,00	7,86	4,14	-9,10	-9,15
	10	76,00	8,47	-7,50	7,66	3,93	-9,57	-9,28
	5	72,00	6,33	-8,13	6,60	3,39	-10,04	-9,76
	0	37,00	2,32	-9,26	3,19	1,49	-10,54	-10,24

#### 4.1.2 Questionário de Habilidades Gerenciais

Utilizou-se a Análise Fatorial para validar os construtos e a confiabilidade do instrumento foi avaliada por intermédio do Alfa de Cronbach. Antes da aplicação da Análise Fatorial foi necessário verificar se as variáveis escolhidas no construto eram adequadas ao questionário. Para isso, utilizou-se dos testes KMO e de Esfericidade

de Bartlett que se mostraram adequados (KMO = 0,79; Teste de Esfericidade de Bartlett,  $\chi^2 = 987,78$  com 190 graus de liberdade).

A Análise Fatorial foi efetuada estabelecendo-se três fatores, todos com autovalor superiores a 1,00, com uma explicação de 32,3% da variância total. A rotação escolhida foi a ortogonal (Varimax). O Alfa de Cronbach para as 27 questões foi de 0,86, mostrando que há confiabilidade nas respostas – consistência interna, como apontado na Tabela 3.

**Tabela 3 - Autovalor: Alfa de Cronbach do Questionário de Habilidades Gerenciais**

	F1 Assertivo	F2 Agressivo	F3 Não Assertivo
<b>Autovalor</b>	3,96	2,56	2,19
% Variância Total	14,70	9,50	8,10
Número de itens	13	5	9
Alfa de Cronbach	0,83	0,85	0,81

Os valores das cargas fatoriais e agrupamento das questões por fator com suas respectivas dimensões estão de acordo com o Apêndice F.

A partir dos escores dos coeficientes fatoriais (APÊNDICE G) foram construídas as fórmulas que representam a soma ponderada dos valores atribuídos por um respondente às questões relativas a cada fator, multiplicando-se cada valor pelo escores fatoriais. Assim, pode-se calcular, por exemplo, o fator 2 de um respondente específico pela fórmula:

$$F2 = Q3*(0,288) + Q15*(-0,032) + Q14*(0,150) + Q21*(0,047) + Q17*(0,097)$$

Os fatores F1 e F3 também podem ser construídos com seus respectivos escores fatoriais de acordo com o Apêndice G.

Desta maneira, os escores fatoriais foram dispostos em percentil (APÊNDICE H) e o sujeito da pesquisa pode ser classificado de acordo com a sua posição em relação aos percentis. Adotou-se o critério do maior percentil.

#### **4.1.3 Questionário de Expectativa Gerencial**

O teste de KMO foi utilizado para verificar se as variáveis escolhidas nos construtos eram adequadas ao questionário. Pelos resultados obtidos, os dados se mostraram pertinentes para a Análise Fatorial cujo KMO foi igual 0,72.

A Análise Fatorial foi efetuada estabelecendo-se três fatores, utilizando-se o critério de autovalores superiores a um para a extração do número de fatores. A contribuição dos três fatores considerados para a explicação da variância total foi de aproximadamente 46%.

A rotação escolhida foi a ortogonal (Varimax), conforme exposto na Tabela 4. Houve boa consistência nas respostas, pois o Alfa de Cronbach para as 35 questões foi de 0,86.

Os valores das cargas fatoriais e agrupamento das questões por fator com suas respectivas dimensões estão de acordo com a Tabela 4.



Tabela 4 - Análise Fatorial com Rotação Ortogonal Varimax

<i>Variável</i>	<i>Fator 1</i>	<i>Fator 2</i>	<i>Fator 3</i>	<i>Comunalidade</i>
Q23	<b>0,612</b>	-0,282	0,011	0,454
Q15	<b>0,458</b>	-0,184	0,018	0,244
Q22	<b>0,426</b>	-0,317	-0,371	0,419
Q26	<b>0,380</b>	-0,224	-0,240	0,252
Q25	<b>-0,320</b>	0,315	0,228	0,254
Q08	<b>-0,374</b>	0,069	-0,105	0,156
Q07	<b>-0,446</b>	0,084	0,101	0,216
Q35	<b>-0,542</b>	0,043	-0,224	0,346
Q01	<b>-0,615</b>	0,322	0,306	0,576
Q31	<b>-0,621</b>	0,039	-0,024	0,388
Q32	<b>-0,640</b>	0,157	-0,150	0,457
Q06	<b>-0,672</b>	-0,109	0,178	0,495
Q33	<b>-0,730</b>	0,163	-0,156	0,584
Q27	0,402	<b>-0,455</b>	-0,400	0,529
Q19	0,344	<b>-0,467</b>	0,222	0,386
Q30	0,331	<b>-0,495</b>	0,399	0,514
Q36	0,435	<b>-0,545</b>	0,216	0,534
Q28	0,303	<b>-0,567</b>	-0,075	0,418
Q34	0,060	<b>-0,594</b>	-0,124	0,372
Q18	0,052	<b>-0,669</b>	-0,040	0,452
Q16	-0,003	<b>-0,674</b>	-0,368	0,590
Q05	-0,387	<b>-0,679</b>	0,293	0,696
Q24	0,217	<b>-0,689</b>	-0,161	0,548
Q12	0,240	0,111	<b>0,795</b>	0,702
Q09	-0,075	-0,481	<b>0,698</b>	0,723
Q11	0,241	-0,014	<b>0,650</b>	0,481
Q10	0,430	0,016	<b>0,596</b>	0,540
Q03	0,276	-0,370	<b>0,397</b>	0,370
Q21	0,377	-0,363	<b>-0,387</b>	0,424
Q02	0,336	-0,012	<b>-0,435</b>	0,302
Q14	0,387	0,080	<b>-0,536</b>	0,444
Q20	0,192	-0,322	<b>-0,694</b>	0,622

Os valores dos autovalores e Alfa de Cronbach por fator estão conforme a Tabela 5.

**Tabela 5 - *Eigen-value*, percentagem explicada e Alfa de Cronbach do Questionário de Expectativa Gerencial**

ITEM	F1	F2	F3
	Assertivo	Agressivo	Não Assertivo
Auto-Valor	6,123	5,636	4,358
% Variância	17,5	16,1	12,5
Alfa de Cronbach	0,75	0,74	0,77
Número de itens	16	12	7

Uma vez concluído o agrupamento das questões por fatores, totalizou-se a pontuação das questões por fator: F1 corresponde à assertividade, F2 à agressividade e F3 à não assertividade.

A soma de maior valor classificou o sujeito da pesquisa, conforme um dos fatores supramencionados.

## **4.2 PERFIL DA AMOSTRA**

A amostra estratificada é composta por dois grupos de profissionais com diferentes formações acadêmicas. Um de **líderes** e outra de **liderados**. Essa amostra está inserida em diferentes empresas (fabricantes, vendedoras e prestadoras de serviços) em diversos ramos de atividades.

### **4.2.1 Sexo**

A amostra selecionada apresenta uma predominância do sexo feminino nos dois grupos dessa amostragem. Como demonstrado na Tabela 6, há desequilíbrio no fator sexo, mais acentuado no grupo de liderados.

Tabela 6 - Distribuição de líderes e liderados por sexo

	<b>Sexo</b>	<b>N</b>	<b>%</b>
<b>Líderes</b>	Feminino	119	59,2%
	Masculino	82	40,8%
	Total de entrevistados	201	100%
<b>Liderados</b>	Feminino	156	62,4%
	Masculino	94	37,6%
	Total de entrevistados	250	100%

#### 4.2.2 Faixa Etária

A distribuição dos pesquisados nas faixas etárias indica que a maioria dos profissionais, tanto líderes quanto liderados, está com menos de 30 anos, conforme demonstrado na Tabela 7.

Tabela 7 - Distribuição de líderes e liderados por faixa etária

	<b>Faixa Etária</b>	<b>N</b>	<b>%</b>
<b>Líderes</b>	20-30	118	58,7
	31-40	46	22,9
	41-50	32	15,9
	Mais de 50	05	2,5
<b>Liderados</b>	20-30	160	64
	31-40	85	34
	41-50	85	34
	Mais de 50	0	0

### 4.2.3 Escolaridade

O nível de instrução dos profissionais participantes da amostra (Tabela 8) é elevado, tanto para líderes quanto para liderados. No grupo de líderes percebe-se que 32,3 % possuem curso de pós-graduação e outros 37,8% estão por concluir.

**Tabela 8 - Distribuição de líderes e liderados por escolaridade**

	Nível Técnico		Universitário		Especialização completa		Mestrado	
	N	%	N	%	N	%	N	%
Líderes	51	25,3%	76	37,8%	65	32,3%	9	4,47
Liderados	36	14,4	141	56,4 %	66	26,4%	7	2,8

No grupo de liderados, mais da metade dos pesquisados têm curso universitário e 26,4% já fez um curso de especialização *Lato Sensu*.

### 4.2.4 Formação Educacional

O resultado da pesquisa indica que há forte inclinação dos participantes para a área administrativa. Do total de 451 pesquisados, mais da metade são oriundos dessa área, como elucidado nas Tabelas 9 e 10.

**Tabela 9 - Distribuição de líderes por formação educacional**

Administrador	Engenheiro	Psicólogo	Analista Sistemas	Advogado	Publicitário	Economista
107	24	29	17	7	8	9
53,2	11,9	14,5	8,5	3,5	3,9	4,5

**Tabela 10 - Distribuição de liderados por formação educacional**

<b>Não Informou</b>	<b>Administrador</b>	<b>Engenheiro</b>	<b>Contador</b>	<b>Tecnólogo</b>	<b>Téc. Infom.</b>	<b>Téc. Eletrôn.</b>	<b>Advogado</b>	<b>Professor</b>
5	139	44	12	10	10	09	11	10
2,0	55,6	17,6	4,8	4,0	4,0	3,6	4,4	4,0

### **4.3 ANÁLISE DOS RESULTADOS**

Para responder às perguntas da pesquisa quanto à frequência da assertividade e desempenho social na função gerencial quanto à percepção de líderes e liderados e a desejabilidade do desempenho assertivo na perspectiva de liderados, foram realizadas comparações entre a distribuição percentual dos participantes.

### **4.4 CLASSIFICAÇÃO DE LÍDERES QUANTO AO INVENTÁRIO DE HABILIDADES SOCIAIS**

Nessa seção, são apresentadas as comparações entre o percentual de participantes em três variáveis sociodemográficas: sexo, faixa etária e escolaridade. Também foram avaliadas e comparadas outras duas variáveis: **ocupação** ou **não** de um cargo de chefia e **tempo** no cargo de chefia. Essas variáveis foram apresentadas em gráfico pela distribuição quanto ao escore total.

#### 4.4.1 Comparação por Sexo

Nos escores totais, homens têm maior participação nas faixas Superior e Médio Superior, enquanto para as mulheres, ocorre predomínio nas duas faixas de classificação abaixo da média.

Ressalte-se, entretanto, que a participação percentual na classificação Superior é bastante próxima para homens e mulheres, como evidenciado no Gráfico 1, conforme dados do Apêndice I.

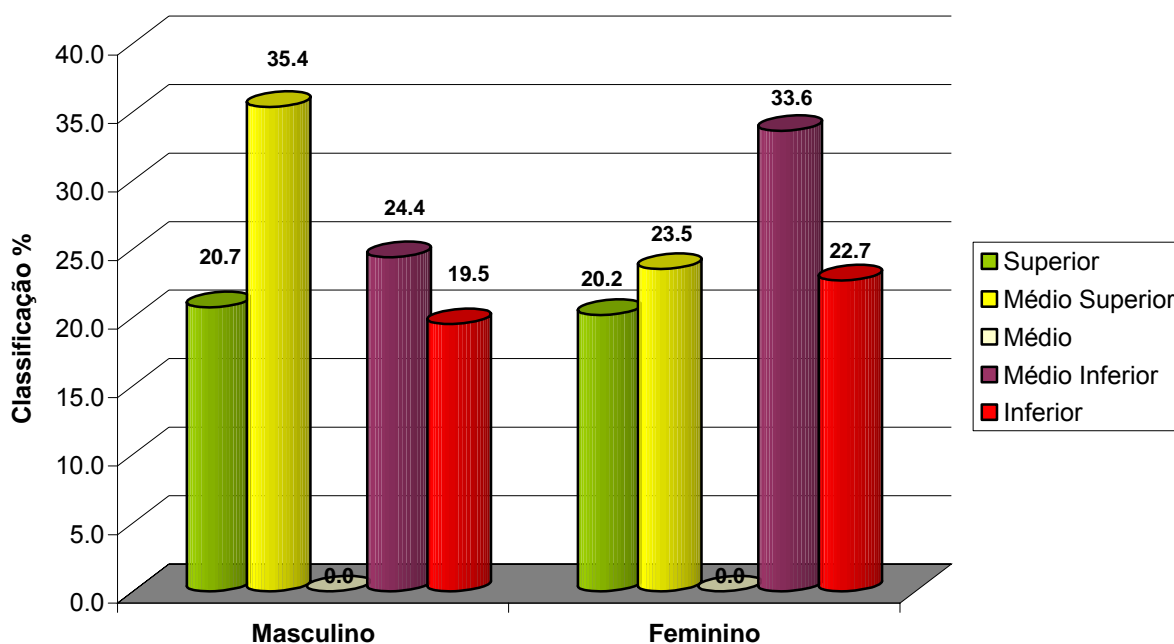


Gráfico 1 - Escore total: participantes por sexo – IHS (%)

#### 4.4.2 Comparação por Faixa Etária

Nos escores totais, a participação em termos de faixa etária Superior e Médio Superior aumenta com a idade, como evidenciado no Gráfico 2. Os resultados dos seis fatores dessa variável, encontram-se no Apêndice J.

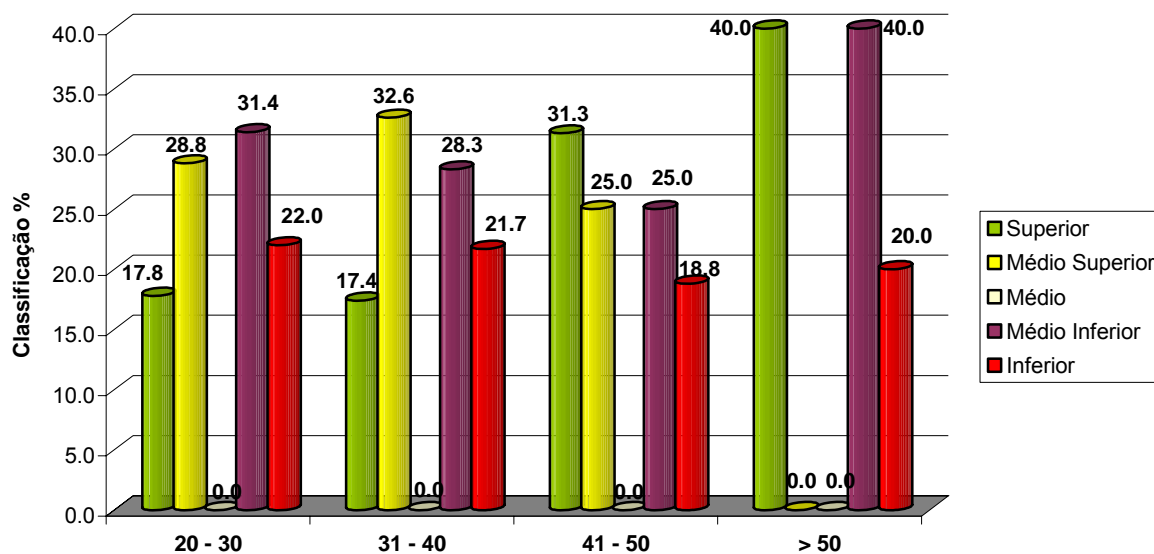
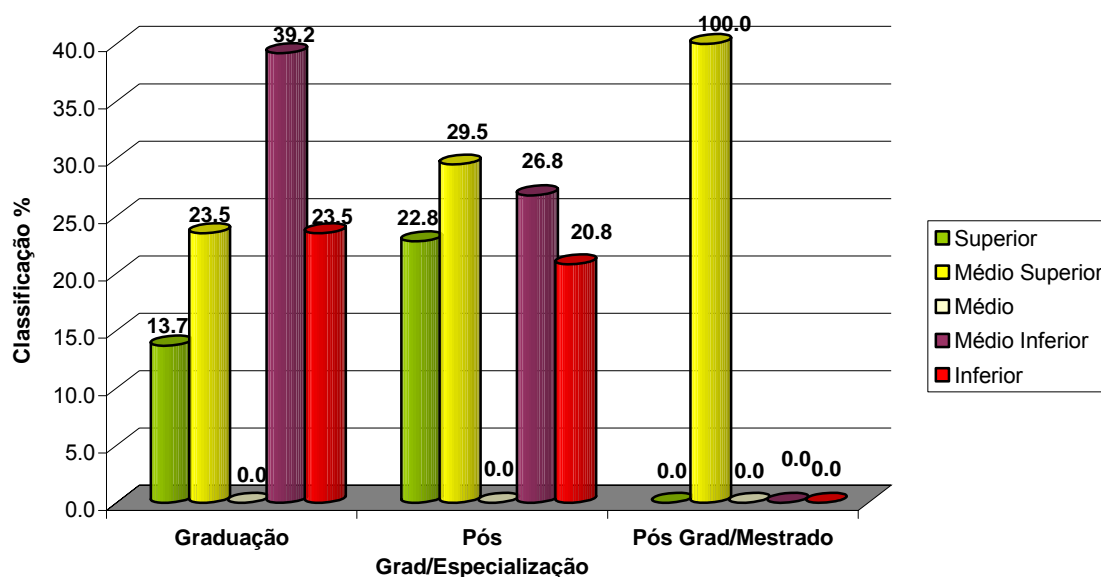


Gráfico 2 - Escore total: participantes por faixa etária – IHS (%)

#### 4.4.3 Comparação por Escolaridade

Quando comparados, observa-se o predomínio de escores superiores entre os sujeitos com maior escolaridade. O predomínio da participação percentual de escores Médio Superiores ocorre para aqueles que fizeram Curso de Pós-graduação, como ilustra o Gráfico 3.



**Gráfico 3 - Escore total: participantes por escolaridade (%)**

Apresenta-se no Apêndice L o resultado dos seis fatores quanto ao nível de escolaridade.

#### **4.4.4 Comparação por ocupar ou não Cargo de Chefia**

Nesse cenário, observa-se que os sujeitos que ocupam cargo de chefia apresentam escores Superiores e Médios Superiores quando comparados ao grupo que não ocupa cargo de chefia, como expostos no Gráfico 4.



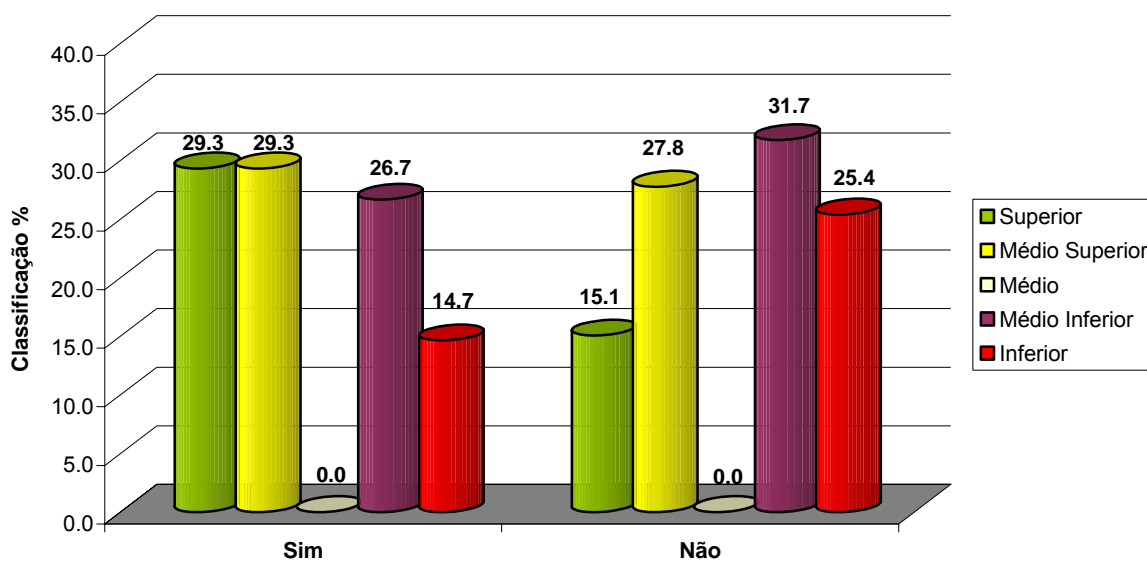


Gráfico 4 - Escore total: participantes que ocupam cargo de chefia (%)

#### 4.4.5 Comparação por Tempo no Cargo de Chefia

Os resultados apontam para classificação superior entre aqueles sujeitos que estão no cargo de chefia há menos de um ano, entretanto, existe uma oscilação entre os resultados superiores e inferiores.

O grupo de líderes que estão no cargo há mais de três anos apresenta resultados mais consistentes. Observa-se que os níveis de Ensino Superior e Médio Superior estão com 29,3% e 34,1%, respectivamente, e o inferior, bem abaixo, na casa dos 9,8%, como ilustrado no Gráfico 5. No Apêndice M, estão relacionados com os percentuais dos participantes por fator.

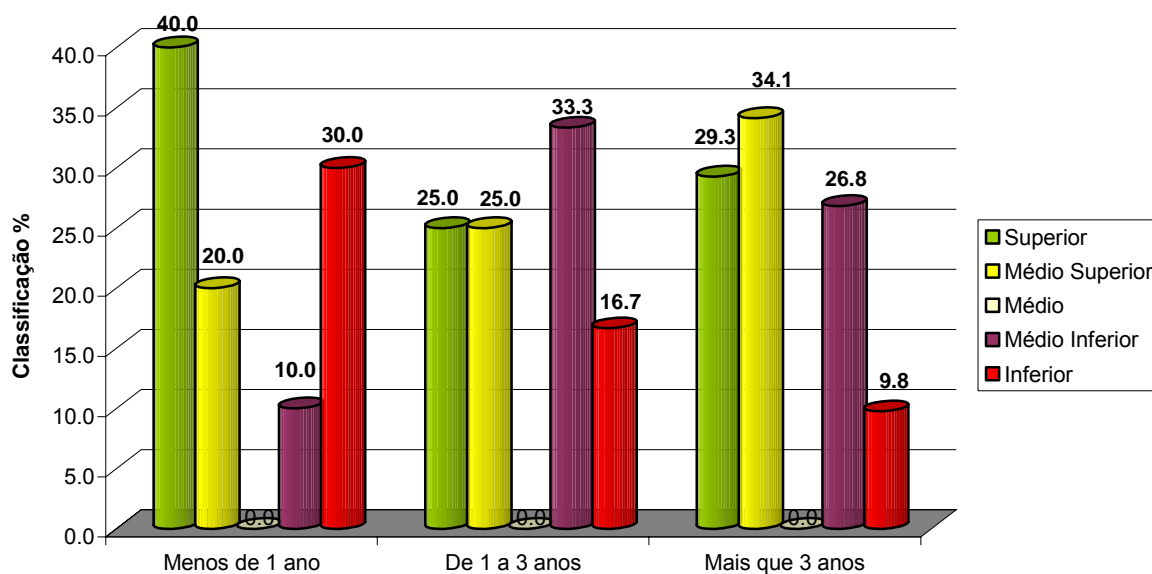


Gráfico 5 - Escore total: participantes por tempo no cargo de chefia (%)

#### 4.5 CLASSIFICAÇÃO DE LÍDERES QUANTO AO QUESTIONÁRIO DE HABILIDADES GERENCIAIS

Inicialmente, são apresentados resultados gerais e as classificações comparadas em relação a sexo e faixa etária. Em seguida, os participantes são confrontados em função de ocuparem, ou não, cargos de chefia, o número de subordinados e o tempo que estão no cargo.

Os escores de Assertividade, Não assertividade e Agressividade apresentaram distribuição semelhante, quando se considerou o total dos participantes, como evidenciado na Tabela 11.

Tabela 11 - Líderes por escores (%)

Assertivo	Agressivo	Não Assertivo
67	68	66
33,3	33,8	32,8

Entre os homens, a assertividade predomina, enquanto nas mulheres predomina a não assertividade, como demonstrado na Tabela 12.

**Tabela 12 - Líderes: comparativo entre sexo e classificação (%)**

<b>Classificação</b>	<b>Masculino (%)</b>	<b>Feminino (%)</b>
<b>Assertivos</b>	39,0	29,4
<b>Agressivos</b>	36,6	31,9
<b>Não Assertivos</b>	24,4	38,7

A assertividade se eleva, discretamente, à medida que há aumento da idade, com altos valores para os participantes com mais de 50 anos.

Como pode ser observado na Tabela 13, na faixa etária de 20 a 30 anos, as três condições estão distribuídas de maneira mais próxima, embora com predomínio da não assertividade. Entre os participantes na faixa de 31 a 40 anos, a agressividade predomina, e a não assertividade tem os menores índices percentuais. Na faixa de 41 a 50, novamente, aproximam-se às três condições, embora predomine a assertividade. As maiores discrepâncias, e a maior participação percentual da assertividade aparecem na faixa de mais de 50 anos.

**Tabela 13 - Líderes: classificação por faixa etária (%)**

<b>Classificação</b>	<b>Faixa Etária</b>			
	<b>20 – 30</b>	<b>31 – 40</b>	<b>41 – 50</b>	<b>Mais de 50</b>
<b>Assertivos</b>	31,4	32,6	37,5	60,0
<b>Agressivos</b>	31,4	43,5	31,3	20,0
<b>Não Assertivos</b>	37,3	23,9	31,3	20,0

Entretanto, quando se compara a auto-avaliação da assertividade para quem ocupa cargo de chefia à auto-avaliação dos demais participantes, houve diferença na distribuição: a assertividade predomina para os profissionais que ocupam cargo de chefia (42,7%), enquanto a agressividade e a não assertividade predominam entre os demais participantes.

Essa distribuição percentual, ilustrada na Tabela 14, mostra a classificação percentual em assertividade, agressividade e não assertividade para ocupação ou não de cargo de chefia.

**Tabela 14 - Líderes: classificação por ocupação de cargo de chefia (%)**

<b>Classificação</b>	<b>Sim (%)</b>	<b>Não (%)</b>
<b>Assertivos</b>	42,7	27,8
<b>Agressivos</b>	30,7	35,7
<b>Não Assertivos</b>	26,7	36,5

Entre os participantes que ocupam cargos de chefia, os maiores níveis de assertividade são observados entre os que têm menos de dez subordinados. A assertividade, no entanto, se distribui de maneira semelhante nas quatro faixas. Também entre os que têm menos de dez subordinados se observa a menor participação de não assertivos.

Enquanto, a agressividade diminui, a não assertividade apresenta uma tendência de aumento conforme aumenta o número de subordinados. O mesmo é explicitado na Tabela 15, quanto à classificação percentual em assertividade, agressividade e não assertividade de acordo com o número de subordinados.

Tabela 15 - Líderes: classificação por número de subordinados (%)

<b>Classificação</b>	<b>&gt; 10</b>	<b>11 – 20</b>	<b>21 – 30</b>	<b>&lt; 30</b>
<b>Assertivos</b>	45,5	38,5	40,0	42,1
<b>Agressivos</b>	39,4	30,8	20,0	21,1
<b>Não Assertivos</b>	15,2	30,8	40,0	36,8

O tempo no cargo foi outra variável estudada. Enquanto os resultados para aqueles com menor tempo no cargo é semelhante aos resultados de quem não ocupa cargo de chefia. Verifica-se que a participação de assertivos aumenta com o tempo no cargo, com os maiores níveis para aqueles que estão no cargo há mais de três anos.

Enquanto a participação de agressivos não parece ser afetada pelo tempo no cargo, a não assertividade diminui quanto maior o tempo de exercício no cargo de chefia. Esses dados, apresentados na Tabela 16, revelam a classificação percentual em assertividade, agressividade e não assertividade de acordo com o tempo no cargo.

Tabela 16 - Líderes: classificação por tempo no cargo (%)

<b>Classificação</b>	<b>&gt; 1 ano</b>	<b>1 – 3 anos</b>	<b>&lt; 3 anos</b>
<b>Assertivos</b>	24,3	34,3	42,6
<b>Agressivos</b>	35,7	31,4	34,4
<b>Não Assertivos</b>	40,0	34,3	23,0

#### **4.6 CLASSIFICAÇÃO DE LIDERADOS QUANTO AO QUESTIONÁRIO DE EXPECTATIVA DE COMPORTAMENTO GERENCIAL**

Nessa seção compara-se a distribuição percentual dos participantes cujos escores se enquadraram como Assertivos, Não assertivos e Agressivos.

Primeiramente apresentam-se os resultados gerais e, em seguida, comparam-se as classificações em relação a sexo, faixa etária, formação educacional, ramo de atividade e área de atuação dos sujeitos da pesquisa.

Os escores de Assertividade, Não assertividade e Agressividade apresentaram discrepâncias significativas em distribuição, quando se considerou o total dos participantes, como observado na Tabela 17.

**Tabela 17 - Liderados: classificação geral**

<b>Fator</b>	<b>N</b>	<b>%</b>
<b>Agressivo</b>	62	24,8
<b>Assertivo</b>	188	75,2
<b>Não assertivo</b>	0	0

Constatou-se que a maioria dos pesquisados prefere um gerente assertivo. Apenas 24% optaram por um gerente com postura mais agressiva e nenhum optou pela postura não assertiva.

##### **4.6.1 Comparação por Faixa Etária**

Em termos comparativos da faixa etária, os sujeitos da pesquisa apresentaram predomínio para uma postura gerencial assertiva, com destaque maior para a faixa etária de 31 a 40 anos, como ilustrado na Tabela 18.

Tabela 18 - Liderados: comparativo entre fatores e faixa etária

Fator	20 – 30		31 – 40		41 – 50	
	N	%	N	%	N	%
<b>Agressivo</b>	50	31,3	9	10,7	2	40,0
<b>Assertivo</b>	111	68,8	75	89,3	3	60,0
<b>Não assertivo</b>	0	0	0	0	0	0

#### 4.6.2 Comparação Por Sexo

Em relação ao comparativo da variável sexo, os resultados demonstram que os homens preferem um gestor com posicionamento assertivo.

As mulheres também têm preferência para um gerenciamento assertivo, entretanto, seus resultados não são tão expressivos, considerando que elas estão em maior número quanto à amostragem e, sobretudo, a opção por um gerenciamento agressivo é o dobro do resultado masculino, como ilustrado na Tabela 19.

Tabela 19 - Liderados: comparativo entre fatores e sexo

Fator	Masculino		Feminino	
	N	%	N	%
<b>Agressivo</b>	15	15,96	47	30,13
<b>Assertivo</b>	79	84,04	109	69,87
<b>Não assertivo</b>	0	0,00	0	0,00

#### 4.6.3 Comparação por Escolaridade

Elucida-se, na Tabela 20, que quanto maior é o nível de escolaridade dos sujeitos, mais determinante é a sua opção por um gerente que utiliza assertividade no desempenho das suas funções.

**Tabela 20 - Liderados: comparativo entre fatores e escolaridade**

Fator	Técnico		Universitário		Especialização Completa		Mestrado	
	N	%	N	%	N	%	N	%
<b>Agressivo</b>	14	38,71	47	33,33	1	14,29	0	0,00
<b>Assertivo</b>	22	61,29	94	66,67	65	85,76	7	100,00
<b>Não Assertivo</b>	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00

#### 4.6.4 Comparação por Ramo de Atividade

Ainda que a opção por um gerente assertivo seja uma constante em todos os ramos de atividade, os sujeitos da pesquisa que trabalham nas indústrias se destacaram com 86,43% das respostas afetos à postura gerencial assertiva, como visualizado na Tabela 21. Por outro lado, o grupo de profissionais que trabalha no comércio indicou inclinação tanto por uma gestão assertiva quanto para uma gestão agressiva.



Tabela 21 - Liderados: comparativo entre fatores e ramo de atividade

Fator	Não informou		Indústria		Comércio		Serviços		Educação	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
<b>Agressivo</b>	3	42,86	19	13,57	11	50,00	15	30,00	14	45,16
<b>Assertivo</b>	4	57,14	121	86,43	11	50,00	35	70,00	17	54,84
<b>Não assertivo</b>	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00

#### 4.6.5 Comparação por Área de Trabalho

Os profissionais que atuam na área Técnica, em quase sua totalidade, responderam que preferem trabalhar com um gerente assertivo. Em seguida, vêm os profissionais da área Educacional com 80% da mesma preferência.

É importante esclarecer que os participantes de todas as áreas optaram por ser subordinados a um gerente assertivo. Contudo, o grupo de Vendas, ratificou sua opção por se relacionar com gerentes assertivos e agressivos, como exposto na Tabela 22.

Tabela 22 - Liderados: comparativo entre fatores e área de atuação

Fator	Administrativa		Operacional		Técnica		Vendas		Educacional	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
<b>Agressivo</b>	34	23,45	5	33,33	3	9,68	10	41,67	5	20,00
<b>Assertivo</b>	111	76,55	10	66,67	38	90,32	14	58,33	20	80,00
<b>Não Assertivo</b>	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00

## 5 DISCUSSÃO

Os resultados desta pesquisa corroboram as variações apontadas pela literatura sobre as relações entre assertividade, desempenho social e liderança serem moderadas por motivos situacionais. As variáveis inspecionadas afetaram a distribuição dos participantes nas três categorias estudadas.

Enquanto, assertividade, não assertividade e agressividade se distribuem igualmente quando todos os sujeitos são considerados, diferenças aparecem no que se refere ao sexo, com predomínio de assertividade e autocontrole da agressividade, auto-exposição com risco e expressão de afeto entre os homens, não assertivas foram predominantemente entre as mulheres.

Os homens também apresentaram resultados superiores e médios superiores quanto ao repertório de HS. Contudo, seus resultados nos fatores de enfrentamento e auto-afirmação com risco, comunicação verbal, postura corporal e expressão de sentimento positivo ficaram abaixo da média.

As mulheres tiveram predomínio nas duas faixas de classificação abaixo da média, contudo, com maior participação percentual nos fatores como autocontrole da agressividade, auto-exposição a situações novas, conversação e desenvoltura social, comunicação verbal, postura corporal e expressão de sentimento positivo.

Esses dados confirmam o que foi observado para as normas nacionais do IHS, como fomentado por Del Prette e Del Prette (2001a) em que as normas para mulheres mostram, também, escores inferiores aos dos homens.

Argyle (1984; 1994); Caballo (1993); Del Prette e Del Prette (1999, 2001a) enfatizam a questão do caráter cultural, em que destacam a influência de valores,

normas e expectativas sobre os desempenhos sociais da população em geral e de subgrupos com características sociodemográficas específicas em termos de sexo, idade, ocupação e papéis sociais que podem constituir subculturas com seus padrões próprios de condutas aceitáveis. As diferenças na competência social de homens e mulheres ocorrem desde a infância (LA FRENÌÈRE *et al.*, 2002 apud DEL PRETTE; DEL PRETTE, 2001a), embora localizadas em fatores ou itens específicos. Em relação à desejabilidade do desempenho assertivo na percepção de liderados, os resultados comprovam que os homens preferem um gestor assertivo.

As mulheres também têm uma preferência para um gerenciamento assertivo. Por outro lado, seus resultados não são tão expressivos, considerando que elas estão em maior número quanto à amostragem e, sobretudo, a opção por um gerenciamento agressivo revela um número 100% maior do que o resultado masculino.

Um comportamento assertivo emitido em uma situação apropriada aumenta a auto-apreciação do emissor, o qual tende a atingir seus objetivos, tendo escolhido como agir por si mesmo. À luz da teoria de Alberti e Emmons (1983), num relacionamento de asserção há aumento de sentimento de autovalorização.

No ambiente profissional, o perfil assertivo é cada vez mais valorizado, principalmente, num mercado de mudanças contínuas, que exige decisões objetivas, focadas nos resultados esperados e que considera relevante a construção de parcerias.

Como observado por Martins (2005), uma pessoa assertiva tem desenvoltura e flexibilidade para se mover entre os comportamentos construtivos, ora influenciando o seu interlocutor, por meio da expressão natural de seus sentimentos,

opiniões e necessidades, ora aceitando ser influenciado, ouvindo opiniões divergentes, pedindo e oferecendo ajuda.

Outra constatação que os dados autorizam é que a idade também afeta a auto-avaliação de assertividade e desempenho social, com muito mais participantes assertivos e habilidosos socialmente em faixas etárias mais altas. A idade e o nível de escolaridade também determinam o desejo e a perspectiva de ser subordinado a um gerente assertivo.

Quanto maior a escolaridade, maior sua opção por um gerente que utiliza assertividade no desempenho de suas funções. Analisado pelo prisma de Brian (1998), aqueles que trabalham com um gerente assertivo sentem segurança, são bem informados em relação ao trabalho, ouvidos e considerados livres para fazer sugestões, para tomar iniciativas, preparados para discutir erros por não estarem sob pressão emocional, em que as boas e más notícias podem ser divididas, igualmente, e os planos de ação podem ser traçados por ambos.

Referente à formação profissional, observa-se que ser formado nas áreas de Ciências Humanas ou Ciências Exatas não implica, necessariamente, em maior ou menor competência social.

Caballo (1997), Del Prette e Del Prette (2001a), e Ribeiro (1990) destacam que as HS possuem especificidade situacional-cultural, ou seja, os indivíduos podem ser, socialmente habilidosos em um contexto e não em outro.

Além disso, um mesmo desempenho social pode ser considerado competente em um contexto e não em outro. A maior parte dessas diferenças é determinada pela cultura, que define os padrões esperados para os diferentes contextos. Não são

apenas raças e etnias, ou ainda, suas combinações, que produzem culturas. Classes sociais, instituições e organizações também as produzem.

Mesmo com a diversidade de culturas que podem ser geradas na sociedade, com a globalização, há tendência para profunda uniformização nas classes dominantes e médias, em termos mundiais. Essa uniformidade, nos ensinamentos de Motta (1997), começa nas empresas, nas quais a ideologia tecnocrática instaurou um modo muito semelhante de racionalidade e comportamento.

Neste estudo, também ficou evidenciado que os profissionais pesquisados dos ramos da indústria, comércio, serviços e educação preferem um ambiente de trabalho em que se utiliza gestão assertiva, uns em maior e outros em menor escala. Como é o caso dos profissionais que trabalham no comércio, optando tanto por uma gestão assertiva, quanto para uma agressiva.

Essa opção pode sofrer influência pelo próprio perfil do negócio, ou seja, a necessidade de vender mais para atingir metas, a competitividade e a abordagem ostensiva ao cliente.

Como declarado por Kotler (1998), focado em vendas, se o cliente não receber assistência de um vendedor, realizará um compra ínfima, o que representa um esforço agressivo de vendas e promoções.

Como pressuposto pelo autor, a economia nacional passa por transformações rápidas e, freqüentemente, impetuosas. A globalização ocasionou crescimento explosivo do comércio mundial, gerando competição internacional.

Atualmente, nenhum país pode permanecer isolado da economia mundial. Se fechar seus mercados à concorrência estrangeira, a sociedade pagará muito mais por bens de qualidade inferior. Mas, se abrirem seus mercados, enfrentarão concorrência severa.

As empresas e os consumidores exigem produtos de melhor qualidade de seus fornecedores, entregas mais rápidas, melhores serviços e preços mais baixos. Tudo isso contribui para um cenário em que os profissionais se sentem ameaçados ora por metas cada vez mais arrojadas, ora por clientes mais exigentes ou pela concorrência esmagadora.

O estudo elaborado em Belo Horizonte por Amorim (2006), em que se investigou o tipo de chefe ideal desejado pelos participantes pesquisados é aquele não aversivo, não punitivo e com certo nível de confiança entre as partes envolvidas, o que confirma e ratifica a opinião e a motivação dos sujeitos desta pesquisa quanto à preferência dos profissionais da área educacional por uma gestão assertiva, pois conforme defende Martins (2005), a assertividade clarifica as relações, propiciando uma comunicação ética entre as pessoas.

A linguagem assertiva, verbal e não verbal exprime a realidade, auto-respeito e respeito pelos outros, buscando uma solução para os conflitos que satisfaça aos interessados das partes envolvidas.

## **6 CONCLUSÃO**

As novas teorias da administração definem o gerente como responsável por resultados que contribuem para o alcance dos objetivos da organização. Deve fazê-lo por meio do desempenho de um conjunto de papéis e adotando, no dia-a-dia, uma série de comportamentos em atividades interdependentes e dinâmicas, articulando com seus pares, vinculando sua equipe com as de outras áreas, fazendo intercâmbio de recursos e informações que são insumos do seu trabalho. Além da competência técnica, a habilidade e o relacionamento interpessoal do gerente são, absolutamente, necessários para o exercício pleno da função de liderança e eficácia organizacional.

### **6.1 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Nas relações de trabalho existem as atividades a serem executadas. Com elas estão as interações e os sentimentos (comunicação, cooperação, respeito e amizade) compartilhados por duas ou mais pessoas. Esses sentimentos poderão influenciar tanto nas interações quanto nas atividades, portanto, na produtividade, na medida em que sentimentos positivos de simpatia e atração provocarão aumento de interação e cooperação e, por outro lado, sentimentos negativos, antipatia e rejeição tenderão a diminuir as interações e a motivação das pessoas. Profissionais competentes, individualmente, podem ter rendimento muito abaixo de sua capacidade por influência do grupo e da situação de trabalho.

O comportamento assertivo ou socialmente habilidoso é aprendido na relação do indivíduo com seu meio, no exercício crescente de novos papéis e na assimilação

de normas culturais. Um gerente assertivo apresenta as habilidades de selecionar, de forma acurada, informações úteis e relevantes de um contexto social e interpessoal; utilizar essas informações para determinar comportamentos apropriados dirigidos à meta; desempenhar esses comportamentos para se obter e manter a meta e as boas relações com os outros, iniciar e manter conversações; expressar afeto e agrado; defender os próprios direitos; solicitar favores; recusar pedidos; expressar opiniões pessoais, inclusive discordantes; saber se desculpar ou admitir falta de conhecimento; pedir mudança no comportamento do outro e saber enfrentar as críticas recebidas.

De acordo com os resultados, a pesquisa indicou que quando os participantes que ocupam cargo de chefia são comparados aos demais, observa-se: ocupar cargo de chefia faz diferença - moderada pelo tempo de cargo (quem tem mais tempo apresenta maior tendência a avaliar-se como assertivo). Essa diferença também está relacionada com o número de subordinados, os quais em índice menor apresentam tendência de maior expressividade, quer pela assertividade, quer pela agressividade.

A freqüência do desempenho assertivo na função gerencial, auto-avaliada por líderes e por liderados que pretendem vir a ocupar cargos gerenciais mostra ser sensível ao sexo, com predomínio de assertividade e resultados superiores e médio superiores quanto ao repertório de HS entre os homens e de não assertividade pelas mulheres; à faixa etária com muito mais participantes assertivos e habilidosos socialmente em faixas etárias mais altas; ao exercício do cargo de chefia, ao tempo que este é ocupado e ao número de subordinados sob sua responsabilidade.



Quanto à desejabilidade do desempenho assertivo na percepção de liderados, os resultados comprovam a preferência dos pesquisados por um gestor assertivo; os homens aparecem com maior escala que as mulheres. A idade e o nível de escolaridade também determinam o desejo e a perspectiva de ser subordinado a um gerente assertivo. Quanto maior a idade e o nível educacional, maior será o resultado.

A literatura indica vantagens do comportamento assertivo, bem como desvantagens do comportamento não assertivo e agressivo. Elucida também que assertividade pode trazer desvantagens e conseqüências desfavoráveis ao emissor, ao receptor ou a ambos os pólos de interação comentados.

Escores extremos de assertividade podem não ser favoráveis ao exercício da liderança. Portanto, o indivíduo tem que encontrar níveis adequados de assertividade para a situação e o contexto de interação que se apresenta.

## **6.2 PERSPECTIVAS FUTURAS**

O treinamento para desenvolvimento de habilidades é uma alternativa para gerentes com baixo índice de respostas assertivas ou elevado grau de agressividade. O comportamento assertivo ou habilidoso socialmente, como qualquer outro, pode ser aprendido e desenvolvido a partir da prática de novos padrões de conduta. Isso, em geral, ocorre por meio do Treinamento Assertivo (TA) ou Treinamento de Habilidades Sociais (THS).

O aprendizado de respostas assertivas inibirá ou enfraquecerá a ansiedade, previamente, experimentada em relações interpessoais específicas. Quando a pessoa se torna capaz de se afirmar e fazer coisas por iniciativa própria, reduz,

apreciavelmente, sua ansiedade ou tensão anteriores em situações críticas e aumenta seu senso de valor como pessoa.

Acredita-se que este trabalho ofereça algumas perspectivas para outros estudos na área. Uma possibilidade é comparar os resultados com outro instrumento de avaliação como a Escala de Assertividade de Rathus (RAS) – instrumento de auto-avaliação, composto de trinta questões, que mede o comportamento assertivo em situações sociais.

Também pode ser empregado outro instrumento para aferir a eficácia gerencial dos profissionais que apresentam alto índice de comportamento assertivo, por meio da coleta de opiniões e entrevistas com subordinados, pares e superiores.

Reconhece-se, portanto, que há muito a ser pesquisado sobre o assunto, mas a temática das relações entre assertividade e habilidades gerenciais pode trazer luz a muitos dilemas relativos à seleção e ao desenvolvimento de lideranças para o exercício da função gerencial, crucial para o sucesso das empresas.

O questionamento que emerge, nesse contexto, é a viabilidade desse profissional, tão perfeito. Em primeiro lugar, impõe-se destacar que, nos países emergentes, como o Brasil, a formação educacional ainda é deficiente, e suas culturas estão impregnadas de valores de submissão, oriundos dos processos de colonização. Correlacionado a isso, podem ser também citadas as heranças dos governos totalitários, que deixaram marcas profundas nas formas de gestão tradicionais.

Num segundo momento, especula-se até que ponto o ambiente organizacional e o capitalismo estão abertos a esse perfil dinâmico e autônomo,

proporcionando condições para que o gerente possa atuar de forma assertiva, segundo a caracterização delineada neste estudo.

Parece ser impreterível que as organizações renovem sua mentalidade conservadora no caminho de uma atuação mais coerente com o dinamismo imposto pelas mudanças no contexto sócio-econômico. Tal assertiva, entretanto, merece uma investigação mais profunda acerca da cultura organizacional e comprometimentos de mudanças internas.

Como esta pesquisa trata da percepção de líderes e liderados em relação à assertividade no comportamento gerencial, vislumbra-se, ainda, uma reflexão final. Será que o ser humano pode e quer incorporar todos esses papéis, habilidades e conhecimentos sugeridos pelas teorias e exigidos pela prática? Esses papéis condizem com uma configuração real das organizações em face de um ambiente, às vezes hostil, de contínuas mudanças?

Fica, portanto, a esperança de se desenvolver esse profissional competente, a partir da consciência individual e coletiva dos dirigentes de organizações.

De modo geral, ressalta-se a importância deste trabalho para o desenvolvimento das empresas do Vale do Paraíba Paulista no que tange à gestão de pessoas. As avaliações que foram praticadas, analisadas e compiladas neste estudo são promissoras para caracterizar a assertividade demandada no exercício da função, permitindo sua utilização no processo de seleção de pessoas, treinamento para cargos gerenciais e plano de carreira, promoção e desenvolvimento profissional.

## REFERÊNCIAS

ALBERTI, R. E.; EMMONS, M. L. **Comportamento assertivo**: um guia de auto-expressão. Belo Horizonte: Interlivros, 1983.

\_\_\_\_\_. **Your perfect right**: a guide to assertive living. San Luis Obispo: Impact, 1995.

AMES, D. R.; FLYNN, F. J. What breaks a leader: the curvilinear relation between assertiveness and leadership. **Journal of Personality and Social Psychology**, v. 92, n. 2, p. 307-24, 2007.

AMORIM, C. O. Behaviorismo nas organizações: a organização escola. In: Guilhardi, H.J. (Org). **Sobre comportamento e cognição**. Santo André: ESETec, 2006.

ARGYLE, M. **Psicología del comportamiento interpersonal**. Madrid: Alianza Universidad, 1994.

\_\_\_\_\_. Some new developments in social skills training. **Bulletin of the British Psychological**. v. 53, p. 405-10, 1984.

BERGAMINI, C. W. Liderança: a administração do sentido. **Revista de Administração de Empresa (RAE)**, v. 34, n. 3, p. 102-14, mai./jun., 1994.

\_\_\_\_\_. **Psicologia aplicada à administração de empresas**. São Paulo: Atlas, 1982.

BANDEIRA, M. et al. Comportamento assertivo e sua relação com ansiedade, locus de controle e auto-estima em estudantes universitários. **Estudos de Psicologia**.v. 22, n. 2, p. 111-21, jun. 2005.

BANDEIRA, M. L.; SANTOS, C.M.Q. Reflexões sobre o papel gerencial: Um perfil modernizador. In: **Encontro Anual da Associação Nacional dos Cursos de Graduação em Administração**. 1998, Manaus. Disponível em: <[http://www.angrad.org.br/cientifica/artigos/artigos\\_enangrad/pdfs/ix\\_enangrad/reflexoes\\_sobre\\_o\\_papel.pdf](http://www.angrad.org.br/cientifica/artigos/artigos_enangrad/pdfs/ix_enangrad/reflexoes_sobre_o_papel.pdf)>. Acesso em: 08 mai. 2006.

BOLSONI-SILVA, A. T; MATURANO, E. M. Habilidades Sociais educativas parentais e problemas de comportamento: algumas relações. In: GUILHARDI, H. J. (Org.). **Sobre comportamento e cognição**. Santo André: ESETec, 2006. v. 14, cap. 30.

BOWER, M. **Talento para liderar**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

BRIAN, O. P. **Como ser assertivo como gerente**. Rio de Janeiro: Infobook, 1998.

BRYMAN, A. **Charisma and leadership of organizations**. London: Sage, 1992.

CABALLO, V. E. El entrenamiento en habilidades sociales. In: CABALLO, V. E. (Org.). **Terapia y modificación de conducta**. Madrid: Siglo Veintiuno, 1991. p. 403-43.

\_\_\_\_\_. **Manual de evaluación y entrenamiento de las habilidades sociales**. Madrid: Siglo Veintiuno, 1993.

\_\_\_\_\_. **Manual de técnicas de terapia e modificação do comportamento**. São Paulo: Santos, 1996.

\_\_\_\_\_. El papel de las habilidades sociales en el desarrollo de las relaciones interpersonales. In: ZAMIGNANI, D. R. (Org.). **Sobre comportamento e cognição**. v. 3. São Paulo: ARBytes, 1997. p. 229-33.

CARDOSO, O. O. Comunicação organizacional: novos desafios teóricos. In: **ENCONTRO DA ANPAD**. 2006, Salvador. Trabalhos apresentados. Associação Nacional de Pesquisa e Pós-graduação em Administração (ANPAD), 2006. Disponível em: <[http://www.anpad.org.br/login.php?cod\\_edicao\\_subsecao=149&cod\\_evento\\_edicao=10&cod\\_edicao\\_trabalho=6118](http://www.anpad.org.br/login.php?cod_edicao_subsecao=149&cod_evento_edicao=10&cod_edicao_trabalho=6118)>. Acesso em: 16 jul. 2007.

CARVALHO, I. M. **Introdução à Psicologia das Relações Humanas**. 6 ed. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas (FVG), 1974.

CHAROUX, O. M. G. **Metodologia**: processo de produção, registro e relato de conhecimento. 2 ed. São Paulo: DVS, 2006.

COBLE, H. M.; GANTT, D. L.; MALLINCKRODT, B. Attachment, social competency, and the capacity to use social support. In: PIERCE, G. R.; SARASON, B. R.; SARASON, I. G. (Orgs.). **Handbook of social support and the family**. New York: Plenum, 1996.

CONDE, L. M. R. **Liderança e identidade potente**: uma perspectiva para gerência compartilhada. 2003. 160 f. Tese (Doutorado) - Engenharia de Produção – UFSC, Florianópolis, 2004. Disponível em: <<http://teses.eps.ufsc.br/defesa/pdf/14842.pdf>>. Acesso em: 01 jul. 2007.

DAFT, R.L. **Administração**. São Paulo: Pioneira Thomson, 2005.

DEL PRETTE, A.; DEL PRETTE, Z. A. **Psicologia das Habilidades Sociais**: terapia e educação. Petrópolis: Vozes, 1999.

\_\_\_\_\_. **Inventário de Habilidades Sociais (IHS – Del Prette)**: manual de aplicação, apuração e interpretação. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2001a.

DEL PRETTE, A.; DEL PRETTE, Z. A. **Psicologia das Habilidades Sociais**. 3 ed. Petrópolis: Vozes, 2002.

\_\_\_\_\_. **Psicologia das Relações Interpessoais**: vivência para o trabalho em grupo. Petrópolis: Vozes, 2001b.

DRUCKER, P. F. **The practice of management**. New York: Harper & Row, 1954.

EISENBERG, N.; STRAYER, J. Critical issues in the study of empathy. In: EISENBERG, N.; STRAYER, J. (Orgs.). **Empathy and its development**. Cambridge: Cambridge University, 1987. p. 3-13.

FAYOL, H. **Administração industrial e geral**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 1989.

FALCONE, E. M. Habilidades Sociais: para além da assertividade. In: WIELENSKA, R. C. (Org). **Sobre comportamento e cognição**: questionando e ampliando a teoria e as intervenções clínicas e em outros contextos. São Paulo: SET, 2000. v. 6, p. 211-221.

\_\_\_\_\_. Contribuições para o treinamento em habilidades de interação. In: GUILHARDI, H. J. (Org.). **Sobre comportamento e cognição**. Santo André: ESETEC, 2002. v. 10, p. 91-104.

FISCHER, R. M. A modernidade de gestão em tempos do cólera. **Revista de Administração de Empresas (RAE)**, v. 27, n. 4, p. 56-64, out./dez., 1992.

FIEDLER, F. E.; CHERMERS, M. M. **Liderança e administração eficaz**. São Paulo: Pioneira/Edusp, 1981.

FREITAS, A. B. Traços brasileiros para uma análise organizacional. In: MOTTA, F. C. P.; CALDAS, M. P. (Orgs.). **Cultura organizacional e cultura brasileira**. São Paulo: Atlas, 1997.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2002.

HAIR, J. F. **Multivariate data analysis**: with readings. 4 ed. New Jersey: Prentice-Hall, 1995.

KLIKSBERG, B. A gerência no final do século XX. **Revista de Administração Pública (RAP)**, v. 27, n. 2, p. 183-201, abr./jun. 1993.

KORSGAARD, M. A.; ROBERSON, L.; RYMPH, R. D. What motivates fairness? The role of subordinate assertive behavior on managers' interactional fairness. **Journal of Applied Psychology**, v. 83, n. 5, p. 731-44, 1998.

KOTLER, P. **Administração de marketing**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1998.

KOTTER, J. P. **Liderando mudanças**. Rio de Janeiro: Campus/Elsevier, 1997.

LANGE, A. J.; JAKUBOWSKI, P. **Responsible assertive behavior**. Illinois: Research, 1976.

LAZARUS, A. **Terapia multimodal do comportamento**. São Paulo: Manole, 1980.

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

MARTINS, V. **Seja assertivo!** como ser direto, objetivo e fazer o que tem de ser feito – como construir relacionamentos saudáveis usando a assertividade. 6 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

MAXIMIANO, A. C. A. **Da escola científica à competitividade na economia globalizada**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2000.

\_\_\_\_\_. **Introdução à Administração**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

\_\_\_\_\_. **Teoria Geral da Administração da revolução urbana à revolução digital**. São Paulo: Atlas, 2002.

MC COBY, M. **Perfil de águia**: dirigir empresas, uma nova arte. Rio de Janeiro: Difel, 1977.

MCDANIEL, C. D.; GATES, R. **Pesquisa de marketing**. Tradução de James F. Sunderland Cook. São Paulo: Pioneira Thomson, 2004.

MC GREGOR, D. **O lado humano da empresa**. 2 ed. São Paulo: Martins Fontes, 1992.

MINGOTI, S. A. **Análise de dados através de métodos de estatística multivariada**. Ouro Preto: UFMG, 2005.

MINTZBERG, H. **Trabalho do executivo**: o folclore e o fato. Coleção Harvard de administração. São Paulo: Abril, 1973.

MONTANA, P.; CHARNOV; B. H. **Administração**. São Paulo: Saraiva, 2001.

MOSCOVICI, F. **Desenvolvimento Interpessoal**. Rio de Janeiro: LTC, 1985.

MOTTA, F. P. Cultura e organizações (Brasil). In: MOTTA, F. P.; CALDAS, M. (Eds.). **Cultura organizacional e cultura brasileira**. São Paulo: Atlas, 1997.

MOTTA, P. R. **Gestão contemporânea: a ciência e a arte de ser dirigente**. Rio de Janeiro: Record, 1991.

OLIVEIRA, S. L. **Tratado de metodologia científica: projetos de pesquisas, TGI, TCC, monografias, dissertações e teses**. São Paulo: Pioneira Thomson, 2004.

PITASSI, C.; LEITÃO, S. P. Tecnologia de Informação e mudança: uma abordagem crítica. **Revista de Administração de Empresas (RAE)**. v. 42, n. 2, p.77-87, abr./jun. 2002.

RABECHINI, R. J. A importância das habilidades do gerente de projeto. **Revista de Administração de Empresas (RAE)**, v. 36, n. 1, p. 92-100, jan./mar. 2001.

RANGÉ, B.P.; LETTNER, H.W. Manual de Psicoterapia Comportamental. São Paulo: Manole, 1987.

RIBEIRO, M. J. F. X. **Assertividade: avaliação e desenvolvimento entre universitários**. 1990. 222 f. Tese (Doutorado) – Psicologia, Instituto de Psicologia, Universidade de São Paulo. São Paulo, 1990.

RIBEIRO, M. J. F. X; COSTA, M. R.; ARAÚJO, E. A. S. Competência social, técnicas de avaliação e de intervenção em treinamento de habilidades sociais: a integração necessária. In: GUILHARDI, H. J. (Org). **Sobre comportamento e cognição**. v. 17. Santo André: ESETEc, 2006.

ROBBINS, S. P. **Comportamento organizacional**. Rio de Janeiro: LTC, 1999.

\_\_\_\_\_. **Comportamento organizacional**. 9 ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

ROBERTS, W.; STRAYER, J. **Empathy, emotional expressiveness, and prosocial behavior**. Child Development, 1996.

SAKIYAMA, R. R.; WEBER, L. N. D. Relação entre estilos de apego, assertividade e auto-estima. In: GUILHARDI, H. J. (Org). **Sobre comportamento e cognição**. v. 17. Santo André: ESETEc, 2006.

SILVA, F. P. P. Burnout: um desafio à saúde do trabalhador. **Revista de Psicologia Social e Institucional**, v.2, n.1, jun. 2000. Disponível em: <<http://www.2uel.br/ccb/psicologia/rivesta/textov2h.htm>>. Acesso em: 19 jul. 2007.

SKINNER, B. F. **Ciência e comportamento humano**. São Paulo: Martins Fontes, 1988.

\_\_\_\_\_. **Contingencies of reinforcement**. New York: Appleton-Century-Crofts, 1969.



TYLER, F. El comportamiento psicosocial, la competencia psicosocial individual y las redes de intercambio de recursos como ejemplos de psicología comunitaria. **Revista Latino-Americana de Psicología**, 1984.

TOURINHO, E. Z. A produção de conhecimento em psicologia: a análise do comportamento. **Psicologia, Ciência e Profissão**. v. 23, n. 2, p.30-41, jun. 2003.

VERGARA, S. C. **Gestão de pessoas**. São Paulo: Atlas, 1999.

ZIGLER, E.; TRICKETT, P. K. IQ, social competence, and evaluation of early childhood intervention programs. **American Psychologist**, v.33, p. 789-798, 1978.

**APÊNDICE A - QUESTIONÁRIO DE IDENTIFICAÇÃO DOS LÍDERES**

Idade: \_\_\_\_\_ Sexo: \_\_\_\_\_ Profissão: \_\_\_\_\_

Formação Educacional: \_\_\_\_\_

Pós Graduação: \_\_\_\_\_

Há quanto tempo você ocupa o cargo de Gerência/Coordenação? \_\_\_\_\_

Atualmente, quantos funcionários você tem sob a sua supervisão? \_\_\_\_\_

**APÊNDICE B - QUESTIONÁRIO DE IDENTIFICAÇÃO DOS LIDERADOS**

Idade: \_\_\_\_\_ Sexo: \_\_\_\_\_ Profissão: \_\_\_\_\_

Cidade onde reside: \_\_\_\_\_

Formação Educacional: \_\_\_\_\_

Outros Cursos: \_\_\_\_\_

Ramos de atividade:

- Indústria
- Comércio
- Serviços

Área em que trabalha:

- Administrativa
- Operacional
- Técnica

## APÊNDICE C - QUESTIONÁRIO DE HABILIDADES GERENCIAIS

Responda cada um dos itens abaixo, fazendo um X no quadradinho que melhor indica a frequência com que você apresenta o comportamento sublinhado em cada item, considerando um total de 10 vezes em que poderia se encontrar na situação descrita no item.

<b>A – NUNCA OU RARAMENTE</b> ( em 10 situações desse tipo, reajo dessa forma no máximo 1 vez) <b>B – COM POUCA FREQUÊNCIA</b> (em 10 situações desse tipo, reajo dessa forma 2 ou 3 vezes) <b>C – COM REGULAR FREQUÊNCIA</b> ( em 10 situações desse tipo, reajo dessa forma 4 a 6 vezes) <b>D – MUITO FREQUENTEMENTE</b> (em 10 situações desse tipo, reajo dessa forma 7 a 8 vezes) <b>E – SEMPRE OU QUASE SEMPRE</b> (em 10 situações desse tipo, reajo dessa forma 9 a 10 vezes)	A	B	C	D	E
01- Quando um trabalho não está de acordo com a minha solicitação, eu peço para refazer.					
02 - Eu expresso meus sentimentos positivos para os meus subordinados.					
03 – Eu sou propenso a perder o controle emocional no ambiente de trabalho.					
04 - Quando uma pessoa – meu chefe ou subordinado se mostra bastante injusto, eu lhe digo isso.					
05 – Eu acho difícil tomar decisões.					
06 – Eu consigo pedir mudança de comportamento dos meus subordinados quando os mesmos se comportam de maneira inadequada às normas da empresa.					
07 - Eu geralmente confio no meu próprio julgamento.					
08 - Eu reluto em falar o meu ponto de vista numa reunião.					
09 – Eu acho difícil olhar nos olhos da pessoa com quem estou falando.					
10 - Eu tento passar despercebido (a) em situações sociais da empresa.					
11 – Eu sou capaz de recusar pedidos não razoáveis feitos por amigos, pares e subordinados.					
12 – Quando sou apresentado para alguém, eu sou o primeiro a iniciar a conversa.					
13 –Tenho dificuldade de elogiar um trabalho bem feito realizado pelo meu subordinado.					
14 – Eu aumento o tom de voz ou utilizo de outras técnicas para obrigar os outros a fazer o que eu quero.					
15 - Acho que sempre tenho a resposta certa.					
16 – Sinto inibição ao falar em público.					
17 - Eu me incomodo se alguém critica o meu trabalho/desempenho.					
18 – Quando algum dos meus superiores me pede para que eu faça coisas que não tenho obrigação de fazer, sou incapaz de dizer não.					
19 – Para mim, é fácil dirigir-me a um superior e iniciar uma conversa com ele.					
20 – Se um subordinado trai a minha confiança, expresso claramente para ele a minha decepção.					
21 – Eu tenho o hábito de terminar a frase dos outros por eles.					
22 - Quando o meu chefe insiste em dizer o que devo fazer, contrariando o que penso, acabo aceitando para evitar problemas					
23 - No dia a dia, converso sobre qualquer assunto com os meus subordinados.					
24 - Se o meu subordinado me faz um elogio, fico encabulado sem saber o que dizer.					
25 - Quando meu chefe me critica injustamente, apresento a ele a minha discordância.					
26 - Sempre que preciso esclarecer algo com os meus subordinados, faço as perguntas que acho necessárias.					
27 - Eu consigo pedir aos meus pares e subordinados ajuda ou pequenos favores.					

## APÊNDICE D - QUESTIONÁRIO EXPECTATIVA DE COMPORTAMENTO GERENCIAL

Em cada uma das questões abaixo, assinale a alternativa que você acredita ser mais apropriada para seu Gerente ou Chefe de Setor. Considere, ao escolher, com que frequência o comportamento gerencial analisado na questão deveria ocorrer para levar ao aumento da sua produtividade e obtenção de melhores resultados do setor onde trabalha.

Responda cada um dos itens abaixo, fazendo um X no quadradinho que melhor indica a sua escolha, considerando um total de 10 vezes em que poderia se encontrar na situação descrita no item.

COMPORTAMENTO	A	B	C	D	E
1) Perde a paciência com facilidade.					
2) Diz ao funcionário o que e como quer que seja feito o trabalho					
3) Admite o seu erro.					
4) Expressa, sem dificuldades suas discordâncias das opiniões das outras pessoas.					
5) Quando criticado, prefere ficar calado para evitar conflitos.					
6) Apresenta inflexibilidade e não dá satisfação sobre suas decisões.					
7) Irrita-se quando discordam dele.					
8) Tem facilidade de elogiar o trabalho do seu subordinado.					
9) Expressa seus sentimentos franca e honestamente, sem constrangimento.					
10) Pede e dá <i>feedback</i> para seus subordinados.					
11) Inicia conversa com desconhecidos.					
12) É espontâneo e afetuoso com as pessoas.					
13) Tem mais facilidade para criticar do que elogiar.					
14) Tenta conquistar a simpatia dos outros, fazendo coisas que não são do seu agrado.					
15) Tem habilidade para resolver conflitos.					
16) Sente-se culpado quando recusa algum pedido de funcionário.					
17) Fala a verdade e às vezes é ofensivo – não faz rodeios.					
18) Prefere se calar, a falar sua opinião.					
19) Quando precisa, pede ajuda aos subordinados e aos colegas.					

<b>A – NUNCA OU RARAMENTE</b> (em 10 situações desse tipo, reagir dessa forma no máximo 1 vez) <b>B – COM POUCA FREQUÊNCIA</b> (em 10 situações desse tipo, reagir dessa forma 2 ou 3 vezes) <b>C – COM REGULAR FREQUÊNCIA</b> (em 10 situações desse tipo, reagir dessa forma 4 a 6 vezes) <b>D – MUITO FREQUENTEMENTE</b> (em 10 situações desse tipo, reagir dessa forma 7 a 8 vezes) <b>E – SEMPRE OU QUASE SEMPRE</b> (em 10 situações desse tipo, reagir dessa forma 9 a 10 vezes)					
<b>COMPORTAMENTO</b>	<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>	<b>D</b>	<b>E</b>
20) Fica constrangido quando alguém lhe faz um elogio ou lhe dá um presente.					
21) Permite que as pessoas tirem vantagens dele.					
22) Quando alguém é agressivo com ele, fica chocado e não consegue reagir.					
23) Demonstra autoconfiança e auto-respeito.					
24) Tem dificuldade de pedir para seu subordinado refazer o trabalho.					
25) É propenso a perder o controle emocional no ambiente de trabalho.					
26) Tem dificuldade de tomar decisões.					
27) Consegue pedir mudança de comportamento dos seus subordinados quando os mesmos se comportam de maneira inadequada às normas da empresa.					
28) Tenta passar despercebido (a) em situações sociais da empresa.					
29) É capaz de recusar pedidos não razoáveis feitos por amigos, pares e subordinados.					
30) Tem dificuldade de elogiar um trabalho bem feito realizado pelo seu subordinado.					
31) Aumenta o tom de voz ou utiliza de outras técnicas para se impor e obrigar os outros a fazer o que ele quer.					
32) Acha que sempre tem a resposta certa e que sempre está com a razão.					
33) Fica incomodado se alguém critica o seu trabalho/ desempenho.					
34) Se um subordinado trai a sua confiança, expressa claramente para ele a sua decepção.					
35) Tem o hábito de terminar a frase dos outros por eles.					
36) Tem facilidade para tomar decisões, agindo com ponderação e equilíbrio.					
37) Sente inibição ao falar em público.					

## APÊNDICE E - ANÁLISE FATORIAL (IHS) DE LÍDERES

QUESTÕES	Auto Controle	Enfrentamento	Auto-exposição	Desenvoltura social	Expressividade	Expressão de sentimento
Q01	0,742					
Q19	0,665					
Q36	0,609					
Q23	0,598					
Q08	0,573					
Q09	0,499					
Q07	0,458					
Q31	0,411					
Q38	0,402					
Q32	0,363					
Q04		0,578				
Q27		0,507				
Q34		0,554				
Q21		0,626				
Q05		0,629				
Q03			0,649			
Q28			0,634			
Q10			0,634			
Q06			0,582			
Q35			0,490			
Q16				0,613		
Q30				0,592		
Q11				0,549		
Q15				0,498		
Q22					0,470	
Q25					0,498	
Q29					0,528	
Q18					0,556	
Q14					0,582	
Q24						0,411
Q13						0,473
Q17						0,544
Q02						0,544
Q37						0,587

## APÊNDICE F - CARGAS FATORIAIS DO QHG DOS LÍDERES

DIMENSÕES	QUESTÕES	F1	F2	F3
<b>Comportamento Assertivo</b> <b>F1</b>	Q01	0,714	-0,083	0,044
	Q04	0,627	0,208	-0,401
	Q02	0,618	-0,248	-0,039
	Q25	0,607	0,128	-0,19
	Q26	0,600	-0,13	0,119
	Q06	0,567	-0,323	-0,08
	Q20	0,549	0,022	-0,196
	Q11	0,544	-0,103	0,154
	Q07	0,487	-0,034	0,281
	Q19	0,419	-0,053	-0,042
	Q27	0,391	-0,038	-0,031
	Q23	0,351	0,04	-0,239
<b>Comportamento Agressivo</b> <b>F2</b>	Q12	0,176	-0,108	0,028
	Q03	0,1	0,639	-0,055
	Q15	0,126	0,406	0,030
	Q14	0,245	0,395	0,259
	Q21	-0,023	0,371	0,216
<b>Comportamento Não Assertivo</b> <b>F3</b>	Q17	-0,154	0,363	0,343
	Q10	-0,019	-0,358	-0,378
	Q13	-0,009	-0,317	-0,434
	Q05	0,225	0,020	-0,446
	Q18	-0,035	0,019	-0,491
	Q08	0,255	-0,216	-0,497
	Q24	0,065	0,009	-0,540
	Q16	0,077	-0,064	-0,545
	Q09	0,091	-0,269	-0,572
	Q22	0,247	0,029	-0,673



## APÊNDICE G - ESCORE DOS COEFICIENTES FATORIAIS (QHG) DOS LÍDERES

Questões	Assertivo	Agressivo	Não assertivo
	F1	F2	F3
Q01	0,189	-	-
Q04	0,153	-	-
Q02	0,152	-	-
Q25	0,157	-	-
Q26	0,161	-	-
Q06	0,133	-	-
Q20	0,136	-	-
Q11	0,149	-	-
Q07	0,144	-	-
Q19	0,107	-	-
Q27	0,101	-	-
Q23	0,082	-	-
Q12	0,038	-	-
Q03	-	0,288	-
Q15	-	-0,032	-
Q14	-	0,15	-
Q21	-	0,047	-
Q17	-	0,097	-
Q10	-	-	-0,146
Q13	-	-	-0,109
Q05	-	-	0,079
Q18	-	-	-0,255
Q08	-	-	-0,213
Q24	-	-	0,075
Q16	-	-	0,039
Q09	-	-	-0,062
Q22	-	-	-0,334

## APÊNDICE H - PERCENTIL DO QHG DOS LÍDERES

Posição (percentis)	Assertivo F1	Agressivo F2	Não assertivo F3
100	6,70	1,98	-0,01
95	6,15	1,32	-0,96
90	5,93	1,12	-1,23
85	5,63	0,97	-1,44
80	5,52	0,84	-1,63
75	5,25	0,84	-1,80
70	5,11	0,76	-1,87
65	4,95	0,68	-1,96
60	4,85	0,63	-2,09
55	4,73	0,58	-2,20
50	4,63	0,52	-2,33
45	4,60	0,48	-2,43
40	4,48	0,43	-2,50
35	4,38	0,37	-2,59
30	4,16	0,32	-2,68
25	4,02	0,28	-2,77
20	3,69	0,21	-2,87
15	3,51	0,16	-2,94
10	2,95	0,10	-3,12
5	2,47	0,03	-3,49
1	1,92	-0,07	-3,70

## APÊNDICE I - CLASSIFICAÇÃO DOS ESCORES POR FATOR E SEXO (IHS) DOS LÍDERES

Nível	Autocontrole		Enfrentamento		Auto-exposição		Conversaã o		Expressividade		Expressão	
	M	F	M	F	M	F	M	F	M	F	M	F
<b>Superior</b>	17.1	22.7	15.9	23.5	9.8	23.5	24.4	17.6	11.0	26.9	18.3	21.8
<b>Médio Superior</b>	40.2	21.0	24.4	30.3	34.1	28.6	25.6	28.6	29.3	28.6	29.3	28.6
<b>Médio</b>	1.2	0.8	1.2	2.5	1.2	0.8	4.9	0.8	0.0	0.8	0.0	0.8
<b>Médio Inferior</b>	25.6	31.1	31.7	26.9	28.0	30.3	28.0	28.6	34.1	26.1	31.7	25.2
<b>Inferior</b>	15.9	24.4	26.8	16.8	26.8	16.8	17.1	24.4	25.6	17.6	20.7	23.5

**APÊNDICE J - PERCENTUAL DE PARTICIPANTES POR FAIXA ETÁRIA (IHS)  
DOS LÍDERES**

Fatores	Faixa Etária	Classificação				
		Superior	Médio Superior	Médio	Médio Inferior	Inferior
<b>Autocontrole</b> F1	20 - 30	20,3	30,5	0,0	28,0	21,2
	31 - 40	15,2	34,8	0,0	30,4	19,6
	41 - 50	25,0	15,6	6,3	31,3	21,9
	< 50	40,0	20,0	0,0	20,0	20,0
<b>Enfrentamento</b> F2	20 - 30	20,3	27,1	2,5	30,5	19,5
	31 - 40	17,4	32,6	2,2	34,8	13,0
	41 - 50	25,0	25,0	0,0	15,6	34,4
	< 50	20,0	20,0	0,0	20,0	40,0
<b>Auto-exposição</b> F3	20 - 30	19,5	25,4	0,8	34,7	19,5
	31 - 40	15,2	37,0	2,2	19,6	26,1
	41 - 50	18,8	40,6	0,0	21,9	18,8
	< 50	0,0	40,0	0,0	40,0	20,0
<b>Conversação</b> F4	20 - 30	19,5	28,8	0,8	29,7	21,2
	31 - 40	21,7	19,6	4,3	28,3	26,1
	41 - 50	15,6	37,5	6,3	21,9	18,8
	< 50	60,0	0,0	0,0	40,0	0,0
<b>Expressividade</b> F5	20 - 30	23,7	35,6	0,0	22,9	17,8
	31 - 40	21,7	21,7	0,0	32,6	23,9
	41 - 50	9,4	12,5	3,1	43,8	31,3
	< 50	0,0	40,0	0,0	60,0	0,0
<b>Expressão de afeto</b> F6	20 - 30	20,3	33,1	0,8	25,4	20,3
	31 - 40	23,9	26,1	0,0	28,3	21,7
	41 - 50	15,6	18,8	0,0	34,4	31,3
	< 50	20,0	20,0	0,0	40,0	20,0

**APÊNDICE L - PERCENTUAL DE PARTICIPANTES POR FORMAÇÃO  
PROFISSIONAL (IHS) DOS LÍDERES**

Fatores	Formação	Classificação				
		Superior	Médio Superior	Médio	Médio Inferior	Inferior
Autocontrole da agressividade F1	Administração	15,9	33,6	0,9	29,9	19,6
	Engenharia	12,5	25,0	4,2	29,2	29,2
	Psicologia	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
	Anal. Sistemas	23,5	17,6	0,0	29,4	29,4
	Direito	42,9	28,6	0,0	28,6	0,0
	Comunicação	62,5	12,5	0,0	25,0	0,0
	Economia	22,2	33,3	0,0	33,3	11,1
Enfrentamento F2	Administração	16,8	29,9	1,9	29,0	22,4
	Engenharia	20,8	16,7	0,0	37,5	25,0
	Psicologia	24,1	27,6	0,0	34,5	13,8
	Anal. Sistemas	29,4	23,5	5,9	17,6	23,5
	Direito	42,9	28,6	0,0	14,3	14,3
	Comunicação	25,0	12,5	12,5	37,5	12,5
	Economia	11,1	55,6	0,0	11,1	22,2
Auto-exposição F3	Administração	14,0	32,7	0,9	34,6	17,8
	Engenharia	8,3	20,8	0,0	37,5	33,3
	Psicologia	24,1	31,0	0,0	13,8	31,0
	Anal. Sistemas	17,6	41,2	0,0	23,5	17,6
	Direito	42,9	28,6	0,0	14,3	14,3
	Comunicação	50,0	25,0	0,0	12,5	12,5
	Economia	22,2	22,2	11,1	33,3	11,1
Conversaço F4	Administração	22,4	29,0	2,8	25,2	20,6
	Engenharia	16,7	29,2	0,0	37,5	16,7
	Psicologia	24,1	13,8	0,0	31,0	31,0
	Anal. Sistemas	17,6	41,2	0,0	29,4	11,8
	Direito	0,0	14,3	28,6	28,6	28,6
	Comunicação	25,0	37,5	0,0	25,0	12,5
	Economia	11,1	22,2	0,0	33,3	33,3
Expressividade F5	Administração	19,6	32,7	0,9	26,2	20,6
	Engenharia	12,5	29,2	0,0	45,8	12,5
	Psicologia	34,5	20,7	0,0	20,7	24,1
	Anal. Sistemas	11,8	29,4	0,0	35,3	23,5
	Direito	28,6	14,3	0,0	28,6	28,6
	Comunicação	25,0	37,5	0,0	25,0	12,5
	Economia	11,1	11,1	0,0	44,4	33,3

Fatores	Formação	Classificação				
		Superior	Médio Superior	Médio	Médio Inferior	Inferior
Expressão de Afeto F6	Administração	19,6	33,6	0,9	24,3	21,5
	Engenharia	20,8	29,2	0,0	37,5	12,5
	Psicologia	20,7	20,7	0,0	31,0	27,6
	Anal. Sistemas	23,5	23,5	0,0	35,3	17,6
	Direito	28,6	0,0	0,0	14,3	57,1
	Comunicação	12,5	37,5	0,0	12,5	37,5
	Economia	22,2	22,2	0,0	44,4	11,1

**APÊNDICE M - PERCENTUAL DOS PARTICIPANTES POR TEMPO NO CARGO  
DE LIDERANÇA IHS (LÍDERES)**

Fatores	Tempo no Cargo	Classificação				
		Superior	Médio Superior	Médio	Médio Inferior	Inferior
<b>Autocontrole</b> <b>F1</b>	> 1 ano	30,0	10,0	0,0	50,0	10,0
	1 – 3 anos	25,0	33,3	0,0	25,0	16,7
	< 3 anos	29,3	29,3	4,9	19,5	17,1
<b>Enfrentamento</b> <b>F2</b>	> 1 ano	30,0	20,0	0,0	10,0	40,0
	1 – 3 anos	25,0	25,0	0,0	25,0	25,0
	< 3 anos	24,4	22,0	0,0	24,4	29,3
<b>Auto-exposição</b> <b>F3</b>	> 1 ano	20,0	30,0	0,0	30,0	20,0
	1 – 3 anos	16,7	41,7	0,0	20,8	20,8
	< 3 anos	16,7	41,7	0,0	20,8	20,8
<b>Conversação</b> <b>F4</b>	> 1 ano	30,0	30,0	0,0	20,0	20,0
	1 – 3 anos	16,7	37,5	4,2	20,8	20,8
	< 3 anos	26,8	24,4	2,4	29,3	17,1
<b>Expressividade</b> <b>F5</b>	> ano	10,0	40,0	0,0	10,0	40,0
	1 – 3 anos	8,3	25,0	0,0	29,2	37,5
	< 3 anos	17,1	14,6	2,4	41,5	24,4
<b>Expressão de Afeto</b> <b>F6</b>	> 1 ano	30,0	30,0	0,0	10,0	30,0
	1 – 3 anos	8,3	41,7	0,0	37,5	12,5
	< 3 anos	12,2	19,5	0,0	31,7	36,6

**ANEXO A - OFÍCIO SOLICITANDO AUTORIZAÇÃO DA INSTITUIÇÃO OBJETO  
DA PESQUISA**

São José dos Campos, \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_.

Prezado (a) Senhor (a)

Solicito permissão a V.S. para a realização de uma pesquisa pela aluna Marise Tupinambá Rodrigues Tôres do curso de Pós-Graduação em Economia, Contabilidade e Administração da Universidade de Taubaté, UNITAU, a ser desenvolvido durante o corrente ano, com objetivo de investigar a importância da assertividade para a eficácia gerencial, orientada pela Profa. Dra. Maria Júlia Ferreira Xavier Ribeiro.

Para tal, serão aplicados dois questionários e um Inventário de Habilidades Sociais em indivíduos que ocupam o cargo de gerência nesta instituição, durante os meses de novembro a dezembro de 2006.

Cabe ressaltar que o projeto de pesquisa (anexo), passou pelo Comitê de Ética em Pesquisa da Universidade de Taubaté, registro \_\_\_\_\_.

Certo de podermos contar com sua colaboração, colocamo-nos a disposição para maiores esclarecimentos pelo telefone (12) 3934-4389 do pesquisador e pelo telefone (12) 3625-4217 do Comitê de Ética em Pesquisa da UNITAU.

No aguardo de sua resposta, aproveitamos a oportunidade para renovar nossos protestos de estima e consideração.

Atenciosamente,

Profa \_\_\_\_\_  
Orientador da Pesquisa

Ilmo. Sr (a)

\_\_\_\_\_  
D.D. Diretor (a) da Empresa de São José dos Campos



**ANEXO B - TERMO DE AUTORIZAÇÃO DA INSTITUIÇÃO**

De acordo com as informações do ofício \_\_\_\_\_ sobre a natureza da pesquisa intitulada “**ASSERTIVIDADE E O COMPORTAMENTO GERENCIAL**” e o propósito do trabalho a ser executado pela aluna Marise Tupinambá Rodrigues Tôrres do Curso de Pós-Graduação em Economia, Contabilidade e Administração da Universidade de Taubaté, UNITAU, autorizamos a coleta de dados junto aos indivíduos que ocupam o cargo de gerência nesta empresa.

Fui informado que será assegurado o anonimato das pessoas citadas.

Nome da Empresa:

---

---

Nome, Cargo e Assinatura do Representante legal da Empresa.

São José dos Campos \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_.

## **ANEXO C - TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO**

Esta pesquisa está sendo realizada pela psicóloga Marise Tupinambá Rodrigues Tôres, pesquisadora principal e aluna do Programa de Pós-Graduação em Administração (PPGA) da Universidade de Taubaté, sob a orientação da Profa. Dra. Maria Júlia Ferreira Xavier Ribeiro. O tema da pesquisa é “Assertividade e o comportamento gerencial”. Seu objetivo é identificar a importância da assertividade, que é uma habilidade social, para a eficácia gerencial. Os resultados dessa pesquisa serão utilizados apenas para fins acadêmicos.

Seguindo os preceitos éticos, informamos que sua participação será absolutamente sigilosa, não constando seu nome ou qualquer outro dado referente à sua pessoa que possa identificá-lo no relatório final ou em qualquer publicação posterior sobre esta pesquisa. Pela natureza da pesquisa, sua participação não acarretará em qualquer dano a sua pessoa.

Você tem a total liberdade para recusar sua participação, assim como solicitar a execução de seus dados, retirando seu consentimento sem qualquer penalidade ou prejuízo, quando assim o desejar.

Após ser esclarecido (a) sobre as informações a seguir, no caso de aceitar fazer parte do estudo, assine ao final deste documento, elaborado em duas vias de um só teor. Uma delas é sua e a outra é do pesquisador responsável.

Sua participação consistirá no preenchimento de três questionários. Algumas pessoas serão solicitadas a participar de um treinamento de habilidades sociais. Se for o seu caso, detalhes deste treinamento serão apresentados previamente ao início do mesmo, de modo que você possa decidir livremente se irá ou não participar dessa segunda etapa.

A sua participação exigirá seu tempo e atenção, mas não criará nenhuma despesa pra você. O tempo total previsto para a resposta aos questionários é cerca de 30 minutos, mas poderá haver variação na dependência de sua velocidade de leitura. Pessoas que lêem mais devagar poderão gastar mais tempo para responder.

Os documentos utilizados na coleta dos dados permanecerão em sigilo e sob a responsabilidade do pesquisador.

Esclarecimentos adicionais poderão ser solicitados a qualquer tempo. O telefone para contato é 12 – 3934-4389.

Agradeço sua participação, enfatizando que a mesma em muito contribui para a formação e para a construção de um conhecimento atual nesta área.

Taubaté, \_\_\_/\_\_\_/\_\_\_.

**Marise Tupinambá Rodrigues Tôres**  
**Pesquisadora Principal**

**Maria Júlia Ferreira Xavier Ribeiro**  
**Orientadora**