

**UNIVERSIDADE DE TAUBATÉ**  
**Cristiane Fernandes Squarcina**

**A PERCEPÇÃO DAS COMPETÊNCIAS GERENCIAIS  
POR MEIO DO DISCURSO DO SUJEITO COLETIVO**

**Taubaté – SP**

**2009**

# **Livros Grátis**

<http://www.livrosgratis.com.br>

Milhares de livros grátis para download.

**UNIVERSIDADE DE TAUBATÉ**  
**Cristiane Fernandes Squarcina**

**A PERCEPÇÃO DAS COMPETÊNCIAS GERENCIAIS  
POR MEIO DO DISCURSO DO SUJEITO COLETIVO**

Dissertação apresentada como requisito para obtenção do título de mestre em Gestão e Desenvolvimento Regional do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade de Taubaté.

Área de Concentração: Gestão de Recursos Socioprodutivos.

Orientadora: Profa. Dra. Marilsa de Sá Rodrigues Tadeucci.

**Taubaté – SP**

**2009**

**CRISTIANE FERNANDES SQUARCINA**

**A PERCEPÇÃO DAS COMPETÊNCIAS GERENCIAIS  
POR MEIO DO DISCURSO DO SUJEITO COLETIVO**

Dissertação apresentada como requisito para obtenção do título de mestre em Gestão e Desenvolvimento Regional do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade de Taubaté.

Área de Concentração: Gestão de Recursos Socioprodutivos.

**Data:** \_\_\_\_\_

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

**BANCA EXAMINADORA**

Profa. Dra. Marilsa de Sá Rodrigues Tadeucci

Universidade de Taubaté

Assinatura \_\_\_\_\_

Profa. Dra. Ana Maria Cavalcanti Lefevre

Universidade de São Paulo

Assinatura \_\_\_\_\_

Profa. Dra. Maria Júlia Ferreira Xavier Ribeiro

Universidade de Taubaté

Assinatura \_\_\_\_\_

*Dedico esse trabalho  
a meus amados pais  
que desde cedo me ensinaram  
a acreditar em mim mesma.*

## **AGRADECIMENTOS**

A Deus, o Mais Cheio de Graça e Misericordioso, com O qual tudo é possível.

A meus pais pela vida, pelo amor e por serem meu alicerce com o qual pude caminhar, descobrir horizontes e contribuir com a minha bagagem.

A Arif Ali Shah pela presença e direção.

A minhas irmãs pela paciência, apoio e ajuda mesmo que muitas vezes de uma maneira silenciosa.

A meu namorado, Ricardo, pelas palavras certas nos momentos certos e por dar a tudo seu sentido amoroso.

A minha amiga, Ms. Mariana Vilela Abrantes, por cada momento compartilhado, cada dificuldade vencida, cada conquista em mais uma etapa de nossas vidas. Com ela tudo foi mais fácil e muito mais alegre!

A minha orientadora, Profa Dra Marilsa de Sá Rodrigues Tadeucci, por acreditar em meu potencial, por estar junto compartilhando e orientando o trabalho e pela amizade e compreensão dos momentos que passei.

A Universidade de Taubaté pelo apoio financeiro para meu desenvolvimento profissional.

A Profa Ms. Lenita de Azeredo Freitas que, enquanto minha chefe, incentivou o meu ingresso nesse mestrado e colaborou para a efetivação desse trabalho com seu apoio.

A Marisa Hirakawa pelo acolhimento, generosidade e fundamental contribuição para com a realização das entrevistas.

A todos gerentes, supervisores, coordenadores e profissionais que participaram e colaboraram com suas opiniões, tornando possível a concretização desse trabalho.

As Profa. Dra. Ana Maria Cavalcanti Lefreve e Profa. Dra. Maria Júlia Ferreira Xavier Ribeiro pela participação e importante contribuição em minha Banca de Qualificação. Agradeço também por aceitarem prontamente participar de minha Banca de Defesa.

As Profa. Dra. Nancy Julieta Inocente e Profa. Dra. Adriana Leônidas pela contribuição ao longo desses dois anos nos Seminários da linha de pesquisa.

A Eliane Lauria, Sharlene Neves, Cássia Fernandes, Daniela Squarcina e Mariana Abrantes pela importante ajuda em várias etapas do trabalho. Elas foram meus braços e minhas mãos.

A todos meus amigos por entenderem minhas ausências em momentos que não pude estar junto para compartilhar.

## RESUMO

A presente pesquisa buscou investigar as competências gerenciais identificadas como necessárias para o desempenho social, segundo a percepção dos gerentes e de funcionários a eles subordinados. O lócus da pesquisa foi uma empresa de grande porte situada na região do Vale do Paraíba Paulista. O procedimento metodológico utilizado foi uma análise de caso, dividido em duas fases. Na primeira fase foi realizada análise documental com finalidade de identificar as competências organizacionais difundidas na empresa. Na segunda, foram aplicadas entrevistas com três grandes questões, em 50% do corpo gerencial em estudo e no mesmo número de funcionários subordinados. Os depoimentos das entrevistas foram analisados qualitativamente de acordo com o Discurso do Sujeito Coletivo e comparados com a análise documental. Os resultados apontaram que a percepção do comportamento gerencial competente envolve, em primeiro lugar, as competências empresariais que agregam valor ao negócio e, em segundo lugar, as competências sociais que permitem e favorecem relações sociais positivas. Conclui-se que as habilidades e competências gerenciais estão inter-relacionadas ao contexto organizacional e envolvem as competências intrapessoais do gerente.

Palavras-Chaves: Competências gerenciais. Competências sociais. Habilidades sociais.

## ABSTRACT

This study investigated the abilities and competencies demanded for professionals who have a management position, according to the perception of managers and to the employees subordinated to them. The study took place in a big company situated in the *Vale do Paraíba*, in the state of São Paulo. The methodological procedure was a case analysis, divided in two parts. The first part was a documental analysis with the aim to identify the competencies disseminated in the company. The second, was data collecting through individual interview with three questions in 50% of the manager's staff and in the same number of employees. The speeches were qualitatively analyzed with the use of the Collective Subject's Discourse and compared to documental analysis. Results indicated that the perception of what has been considered the manager's competent behavior involves, at first, business competencies which add value to business and second, social competencies, which permit and propitiate positive social relations. In conclusion, manager's social abilities and competencies are associated with the organizational context and involve manager's intrapersonal competency.

Key words: Management competencies. Social competencies. Social abilities.

## LISTA DE ILUSTRAÇÃO

Ilustração 1 Competências Dutra .....	24
Ilustração 2 Modelo Hierárquico das Competências Gerenciais .....	27
Ilustração 3 Definição das Competências Gerenciais .....	28
Ilustração 4 Modelo de Liderança Situacional.....	30
Ilustração 5 Definições de Competências Sociais.....	35
Ilustração 6 Classificação dos Conceitos .....	44
Ilustração 7 Classificação das Habilidades Sociais.....	48
Ilustração 8 Componentes das Habilidades Sociais.....	49
Ilustração 9 Componentes Comportamentais das Habilidades Sociais .....	50
Ilustração 10 Componentes Cognitivo-Afetivos das Habilidades Sociais.....	60
Ilustração 11 Componentes Fisiológicos das Habilidades Sociais .....	66
Ilustração 12 Outros Componentes das Habilidades Sociais .....	68
Ilustração 13 Classes e Subclasses de Habilidades Propostas como Relevantes na Infância.....	70
Ilustração 14 Fatores Pessoais e Ambientais Relacionados aos Déficits de Habilidades Sociais na Criança.....	72
Ilustração 15 Distribuição da Amostra por Área de Atuação .....	76
Ilustração 16 Distribuição da Amostra por Área de Atuação e Função Exercida .....	76
Ilustração 17 Distribuição da Amostra por Coordenadores e Supervisores .....	77
Ilustração 18 Distribuição da Amostra por Técnicos .....	78
Ilustração 19 Distribuição da Amostra por Nível de Escolaridade.....	78
Ilustração 20 Distribuição da Amostra por Nível de Escolaridade e Função Exercida.....	79
Ilustração 21 Distribuição da Amostra por Faixa Etária.....	79
Ilustração 22 Distribuição da Amostra por Faixa Etária e Função Exercida.....	80
Ilustração 23 Distribuição da Amostra por Sexo.....	80
Ilustração 24 Distribuição da Amostra por Sexo e Função Exercida.....	81
Ilustração 25 Exemplificação do Processo de Análise do Discurso .....	83
Ilustração 26 Exemplificação da Formação de Categorias .....	84
Ilustração 27 Exemplificação da Formação do Discurso do Sujeito Coletivo .....	84
Ilustração 28 Organograma Pergunta 1 Categoria A .....	86
Ilustração 29 DSC Pergunta 1 Categoria A.....	87
Ilustração 30 Organograma Pergunta 1 Categoria B .....	88
Ilustração 31 DSC Pergunta 1 Categoria B.....	89

Ilustração 32 Organograma Pergunta 1 Categoria C .....	89
Ilustração 33 DSC Pergunta 1 Categoria C.....	91
Ilustração 34 Organograma Pergunta 1 Categoria D .....	91
Ilustração 35 DSC Pergunta 1 Categoria D.....	92
Ilustração 36 Organograma Pergunta 1 Categoria E .....	92
Ilustração 37 DSC Pergunta 1 Categoria E.....	93
Ilustração 38 Organograma Pergunta 1 Categoria F.....	94
Ilustração 39 DSC Pergunta 1 Categoria F .....	95
Ilustração 40 Organograma Pergunta 1 Categoria G .....	95
Ilustração 41 DSC Pergunta 1 Categoria G .....	96
Ilustração 42 Organograma Pergunta 1 Categoria H .....	97
Ilustração 43 DSC Pergunta 1 Categoria H.....	97
Ilustração 44 Organograma Pergunta 1 Categoria I.....	98
Ilustração 45 DSC Pergunta 1 Categoria I .....	98
Ilustração 46 Organograma Pergunta 1 Categoria J.....	99
Ilustração 47 DSC Pergunta 1 Categoria J .....	99
Ilustração 48 Organograma Pergunta 2 Categoria A .....	100
Ilustração 49 DSC Pergunta 2 Categoria A.....	100
Ilustração 50 Organograma Pergunta 2 Categoria B .....	101
Ilustração 51 DSC Pergunta 2 Categoria B.....	101
Ilustração 52 Organograma Pergunta 2 Categoria C .....	102
Ilustração 53 DSC Pergunta 2 Categoria C.....	102
Ilustração 54 Organograma Pergunta 2 Categoria D .....	103
Ilustração 55 DSC Pergunta 2 Categoria D.....	103
Ilustração 56 Organograma Pergunta 2 Categoria E .....	103
Ilustração 57 DSC Pergunta 2 Categoria E.....	104
Ilustração 58 Organograma Pergunta 2 Categoria F.....	105
Ilustração 59 DSC Pergunta 2 Categoria F .....	105
Ilustração 60 Organograma Pergunta 2 Categoria G .....	106
Ilustração 61 DSC Pergunta 2 Categoria G .....	106
Ilustração 62 Organograma Pergunta 2 Categoria H .....	107
Ilustração 63 DSC Pergunta 2 Categoria H.....	107
Ilustração 64 Organograma Pergunta 3 Categoria A .....	108
Ilustração 65 DSC Pergunta 3 Categoria A.....	108
Ilustração 66 Organograma Pergunta 3 Categoria B .....	109

Ilustração 67 DSC Pergunta 3 Categoria B.....	109
Ilustração 68 Organograma Pergunta 3 Categoria C .....	110
Ilustração 69 DSC Pergunta 3 Categoria C.....	110
Ilustração 70 Organograma Pergunta 3 Categoria D .....	111
Ilustração 71 DSC Pergunta 3 Categoria D.....	111
Ilustração 72 Organograma Pergunta 3 Categoria E .....	111
Ilustração 73 DSC Pergunta 3 Categoria E .....	112
Ilustração 74 Organograma Pergunta 3 Categoria F.....	112
Ilustração 75 DSC Pergunta 3 Categoria F .....	112
Ilustração 76 Organograma Pergunta 3 Categoria G .....	113
Ilustração 77 DSC Pergunta 3 Categoria G .....	113
Ilustração 78 Organograma Pergunta 3 Categoria H .....	114
Ilustração 79 DSC Pergunta 3 Categoria H.....	114
Ilustração 80 Organograma Pergunta 3 Categoria J .....	114
Ilustração 81 DSC Pergunta 3 Categoria J .....	115
Ilustração 82 Número de Expressões Chave por Sujeito .....	115
Ilustração 83 Número de Expressões Chave da Pergunta 1 por Categoria .....	116
Ilustração 84 Número de Expressões Chave da Pergunta 2 por Categoria .....	117
Ilustração 85 Número de Expressões Chave da Pergunta 3 por Categoria .....	118
Ilustração 86 Número Total de Expressões Chave por Categoria.....	119
Ilustração 87 Média de Expressões Chave por Sujeito .....	120
Ilustração 88 Distribuição Hierárquica das Categorias por Função.....	120
Ilustração 89 Classificação dos Documentos e Categorias Apresentadas.....	125
Ilustração 90 Comparação do Modelo Teórico e as Categorias Obtidas .....	127

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	<b>13</b>
<b>1.1 PROBLEMA</b> .....	<b>14</b>
<b>1.2 OBJETIVOS</b> .....	<b>14</b>
1.2.1 Objetivo geral .....	14
1.2.2 Objetivos específicos .....	14
<b>1.3 DELIMITAÇÃO DO ESTUDO</b> .....	<b>15</b>
<b>1.4 RELEVÂNCIA DO ESTUDO</b> .....	<b>15</b>
<b>1.5 ORGANIZAÇÃO DO PROJETO</b> .....	<b>15</b>
<b>2 REVISÃO DE LITERATURA</b> .....	<b>17</b>
<b>2.1 COMPETÊNCIAS</b> .....	<b>18</b>
<b>2.2. COMPETÊNCIAS GERENCIAIS</b> .....	<b>26</b>
<b>2.3 COMPETÊNCIAS SOCIAIS</b> .....	<b>32</b>
2.3.1 Definição de Competências Sociais .....	32
2.3.2 Desenvolvimento das Competências Sociais .....	36
<b>2.4 HABILIDADES SOCIAIS</b> .....	<b>40</b>
2.4.1 Aspectos Históricos.....	40
2.4.2 Definição de Habilidades Sociais .....	42
2.4.3 Desenvolvimento das Habilidades Sociais.....	69
<b>3 MÉTODO</b> .....	<b>73</b>
<b>3.1 TIPO DE PESQUISA</b> .....	<b>73</b>
<b>3.2 POPULAÇÃO E AMOSTRA</b> .....	<b>74</b>
3.2.1 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA.....	74
3.2.2 CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA .....	75
<b>3.3 INSTRUMENTO</b> .....	<b>81</b>
<b>3.4 PROCEDIMENTO DE COLETA E ANÁLISE DE DADOS</b> .....	<b>81</b>
<b>4 RESULTADOS</b> .....	<b>84</b>
<b>4.1 DADOS QUALITATIVOS</b> .....	<b>85</b>
<b>4.2 DADOS QUANTITATIVOS</b> .....	<b>115</b>
<b>5. DISCUSSÃO</b> .....	<b>122</b>
<b>5.1 ANÁLISE DOS DADOS DOCUMENTAIS</b> .....	<b>122</b>
5.1.1 Análise Documental e Abordagem Teórica .....	122
5.1.2 Análise Documental e Resultados.....	124
<b>5.2 ANÁLISE DOS RESULTADOS</b> .....	<b>126</b>

<b>6 CONCLUSÃO .....</b>	<b>153</b>
<b>REFERÊNCIA .....</b>	<b>157</b>
<b>APÊNDICE A - PERGUNTAS PARA GERENTES.....</b>	<b>160</b>
<b>APÊNDICE B - PERGUNTAS PARA FUNCIONÁRIOS SUBORDINADOS.....</b>	<b>161</b>
<b>ANEXO A – APROVAÇÃO PELO COMITÊ DE ÉTICA EM PESQUISA.....</b>	<b>162</b>
<b>ANEXO B - TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO.....</b>	<b>163</b>

## 1 INTRODUÇÃO

O mercado de trabalho vem apresentando mudanças significativas em relação às exigências das competências dos profissionais, tanto daqueles que estão atuando em suas funções quanto dos que estão em busca de uma colocação. De um lado, trabalhadores que exercem funções braçais e mecânicas são selecionados levando-se em consideração seus níveis de escolaridade, experiência, e relações sociais, e, de outro lado, profissionais buscam não apenas uma formação acadêmica sólida, mas também procuram desenvolver características pessoais participando de palestras, treinamentos sobre temas como: liderança, relacionamento interpessoal, e motivação, dentre outros. A competitividade é uma característica marcante nesse cenário e cada vez mais os profissionais percebem e sentem a necessidade de investirem em suas carreiras.

O investimento profissional assume hoje uma grande diversidade de possibilidades que abrange desde cursos de qualificação profissional até cursos de desenvolvimento pessoal, que variam conforme as exigências da empresa em que o profissional atua. Essa diversidade de possibilidades dificulta a avaliação do que seja efetivamente necessário para o profissional, tornando as exigências muito complexas e mutáveis. Cabe ressaltar, ainda, que essas exigências também variam de acordo com a função exercida, e as funções gerenciais se destacam pela diversidade de atribuições e pela posição ativa e hierarquicamente diferenciada na empresa, uma vez que se posiciona entre os cargos estratégicos e operacionais.

Dessa forma, se faz necessário buscar informações sobre o que atualmente seja relevante na atuação do profissional em seu ambiente de trabalho, considerando tratar-se, atualmente, de um ambiente globalizado, competitivo e imprevisível. Assim, o profissional precisa desenvolver e aprimorar diferentes

habilidades e competências, sendo as habilidades e competências gerenciais o foco deste estudo.

### **1.1 PROBLEMA**

Considerando que o mercado de trabalho está cada vez mais exigente na contratação de profissionais, e que as exigências ampliam-se para além das competências técnicas da função exercida, como saber o que é esperado dos gerentes atualmente e o que se espera desses profissionais?

Apresentando esse contexto, a presente pesquisa pretende responder à seguinte pergunta: Quais são as habilidades e competências exigidas ao profissional que ocupa cargo gerencial?

### **1.2 OBJETIVOS**

#### **1.2.1 Objetivo geral**

Identificar, tanto sob o ponto de vista dos gerentes quanto dos funcionários a eles subordinados, as competências necessárias para a função gerencial.

#### **1.2.2 Objetivos específicos**

Definir as habilidades e competências para a função gerencial em uma empresa do Vale do Paraíba.

Identificar e comparar as competências levantadas com as competências organizacionais da empresa.

Identificar as habilidades e competências sociais para a função gerencial.

### **1.3 DELIMITAÇÃO DO ESTUDO**

As habilidades e competências gerenciais foram levantadas e avaliadas em uma única empresa, não permitindo, dessa forma, a generalização dos dados para outros contextos.

Não se pretende diferenciar líder de gerente. O termo líder foi citado de acordo com a percepção dos participantes da pesquisa.

As habilidades sociais são apresentadas na revisão de literatura como uma contribuição teórica, sendo pouco discutidas devido a seu caráter mais molecular do comportamento.

### **1.4 RELEVÂNCIA DO ESTUDO**

Existem poucos estudos referentes às habilidades e competências de gerentes. O presente estudo buscou investigar os comportamentos necessários para o bom desempenho da função gerencial. Os dados levantados contribuem tanto para com o meio acadêmico, uma vez que se trata de um tema recente e inovador, quanto para com o empresarial, podendo ser de grande auxílio para a área de Recursos Humanos, contribuindo para os setores de desenvolvimento de carreira, avaliação de desempenho, levantamento de necessidades de treinamento e seleção de pessoal.

### **1.5 ORGANIZAÇÃO DO PROJETO**

Capítulo 1 – Introdução

Neste capítulo é apresentada a proposta central da presente pesquisa, seus objetivos, problema, delimitação e relevância de estudo.

Capítulo 2 – Revisão de Literatura

Este capítulo tem, inicialmente, o enfoque voltado para o conceito de

competência e suas diferentes vertentes. Em seguida, se discute o conceito de competências gerenciais, tendo como ponto central o referencial teórico de Riita Vitala e seu Modelo Hierárquico das Competências Gerenciais. Em continuidade, são apresentadas diferentes definições de competências sociais de acordo com diferentes autores da literatura internacional. Posteriormente, apresentam-se algumas definições de habilidades sociais e uma comparação descritiva entre dois autores, que foram escolhidos por apresentarem um vasto número de publicações referentes ao assunto; trata-se de Vicente E. Caballo, da literatura internacional, e Zilda Del Prette e Almir Del Prette, da literatura nacional. Finalizando, são apresentadas algumas definições de habilidades e competências gerenciais presentes na literatura internacional.

### Capítulo 3 – Método

São descritos neste capítulo tipo de pesquisa utilizado e todos os procedimentos adotados para a definição da amostra, realização das entrevistas e coleta e análise dos dados.

### Capítulo 4 – Resultados

São apresentados os resultados obtidos com ênfase na abordagem qualitativa.

### Capítulo 5 – Discussão

Os resultados obtidos são discutidos e analisados de acordo com a literatura estudada e com o tipo de pesquisa proposto.

### Capítulo 6 – Conclusão

Com base nos resultados obtidos, são apresentadas as conclusões do trabalho.

## 2 REVISÃO DE LITERATURA

A organização do trabalho vem, ao longo dos tempos, passando por diferentes formas de organizar as atividades produtivas do homem e, conseqüentemente, as relações interpessoais no ambiente de trabalho também vêm sofrendo modificações decorrentes dos diferentes contextos em que estão inseridas. As teorias mecanicistas tinham seu foco na racionalização do trabalho, alta produtividade e busca da eficiência. Frederick W. Taylor, Henry Ford, e Henry Fayol foram os precursores desse processo, a partir de 1880, quando foram desenvolvidos os primeiros princípios da Administração e contribuíram, também, com os estudos de tempos e movimentos, linha de montagem, treinamento e controle da produção. Dessa forma, buscava-se o desenvolvimento do conhecimento e das habilidades do trabalhador no desempenho de suas atividades.

De acordo com Fleury e Fleury (2000, p. 19), no modelo Taylorista-fordista de organização do trabalho, pertencente a essa fase, a relação profissional indivíduo-organização era remetida, basicamente, ao conceito de qualificação. Para os autores a qualificação pode ser definida como os requisitos e conhecimentos do indivíduo reconhecidos pelo sistema educacional.

A partir de 1930 surge uma nova concepção em que o foco deixa de ser a máquina e o tempo de trabalho e passa a ser o homem e suas relações sociais. O principal representante dessa fase foi Elton Mayo, que traz essa nova concepção do homem enquanto ser social. Estudos com relação à motivação, liderança, comunicação interpessoal e relações sociais no trabalho, passam a ser o foco dessa fase, e novas formas de gerenciamento aparecem com enfoque em seleção de pessoal, orientação profissional, métodos de aprendizagem, fisiologia do trabalho, estudo de acidentes e fadiga. Torna-se necessário o desenvolvimento de outras

habilidades que incluem aspectos psicológicos e sociológicos para o favorecimento da adaptação do homem em seu contexto de trabalho, visando melhorias no relacionamento interpessoal.

Nesse contexto, não bastam apenas a formação educacional e experiência profissional do trabalhador, mas também suas competências e habilidades interpessoais. Destacam-se, assim, as habilidades sociais e as competências sociais como comportamentos necessários a essa nova exigência do indivíduo em seu ambiente de trabalho, as quais são o objetivo deste trabalho.

Nesta revisão serão apresentados e diferenciados os conceitos de competência, habilidades sociais e competências sociais.

## **2.1 COMPETÊNCIAS**

O conceito de competências é recente na Administração e na literatura acadêmica. Pode-se compreendê-lo como resultado das mudanças na economia mundial e, principalmente, nas formas que as empresas vêm adotando para se tornarem mais competitivas e produtivas no mercado mundial. Surgem, assim, novas formas de organização das empresas que modificam o processo de trabalho e passam por reestruturações, como cita Dowbor, 2004 (p. 80):

[...] muitas organizações buscaram (e continuam buscando) patamares superiores de *performance*, submetendo-se a “reestruturações” severas que, em geral, acarretam redução de efetivos (*downsizing*), deslocamento, além de pesados investimentos em tecnologia, a fim de se tornarem mais produtivas.

Nesse cenário surge a noção de competência, e os gestores buscam por profissionais que tenham alta qualificação/capacitação na execução de suas tarefas e que possam contribuir, de alguma forma, para que as empresas consigam atingir seus objetivos. Segundo Drucker, (*apud* DOWBOR, 2004 p. 38), “o segredo das

empresas bem-sucedidas no mundo desenvolvido tem sido o fato de que baseiam seus planos e suas políticas em aproveitar-se das mudanças da economia mundial como oportunidade”.

Surge, assim, um novo perfil do profissional do século XXI que necessita lidar com imprevistos, analisar e conduzir ações de maneira inovadora, rápida e eficaz, comunicar-se adequadamente e assumir riscos, dentre outros. Esse novo perfil profissional leva à discussão acerca das mutações no trabalho e de sua organização. Para Zarifian (2001) esse novo perfil caracteriza-se por grande instabilidade e ambivalência, rompendo com o modelo taylorista e destacando dois fenômenos decorrentes dessas mutações:

O primeiro, refere-se a “um movimento de retorno do trabalho ao trabalhador” (ZARIFIAN, 2001, p. 65), ou seja, o trabalho como resultado do pensamento e da ação do trabalhador.

O segundo, como “um movimento de apreensão subjetiva do caráter cada vez mais socializado e interdependente das atividades profissionais” (ZARIFIAN, 2001, p. 65) que mobiliza nos profissionais a compreensão de processos e sistemas que se inter-relacionam e se influenciam mutuamente, quebrando com a visão linear e unilateral acerca dos processos de produção. Essas mutações exigem, enfim, que cada vez mais os profissionais atuem de forma competente, incluindo o âmbito social.

Zarifian (2001, p. 68) apresenta três definições de competência. A primeira delas define competência como: “(...) ‘o tomar iniciativa’ e ‘o assumir responsabilidade’ do indivíduo diante de situações profissionais com as quais se depara”. Para uma melhor compreensão dessa definição é necessário resgatar cada um desses conceitos sob o ponto de vista do autor. Assim, tomar iniciativa é iniciar

algo, criar, modificar algo que já existe. Nesse sentido, o autor faz duas distinções principais. “A primeira consiste em, dado um repertório de normas de ação, escolher a mais adequada” (ZARIFIAN, 2001, p. 69). A segunda, considerada pelo autor mais importante nos dias de hoje, é: “tomar iniciativas em face de eventos que excedem, por sua singularidade e/ou imprevisibilidade, o repertório existente de normas” (ZARIFIAN, 2001, p. 69). Nessa segunda situação está implícita a ação criativa e inovadora, porém baseada sempre em conhecimentos preexistentes.

Assumir responsabilidade é responder pelas iniciativas tomadas e seus efeitos. “Se trata de assumir em pessoa a responsabilidade pela avaliação da situação, pela iniciativa que pode exigir e pelos efeitos que vão decorrer dessa situação” (ZARIFIAN, 2001, p. 69). Essa responsabilidade pode recair tanto em máquinas, equipamentos, tecnologia, quanto em pessoas. A responsabilidade perante determinadas atividades mobiliza valores significativos que podem recair para um sentido mais egocêntrico do indivíduo, como, por exemplo, ter mais poder, ou pode adotar um sentido ético, de caráter social, como cuidar da saúde dos doentes.

Em relação à situação, comporta simultaneamente dados (elementos objetivos e descritíveis), que remetem às implicações da tomada de responsabilidade e à subjetividade do indivíduo na forma de agir diante da situação (ZARIFIAN, 2001, p. 71).

Fica evidente que o conceito de competência está muito relacionado à ação adotada pelo indivíduo diante de um evento, ambos determinados pelo processo de aprendizagem envolvido.

Uma segunda definição, apresentada por Zarifian (2001, p. 72), enfoca esse processo de aprendizagem: “A competência é um entendimento prático de situações que se apóia em conhecimentos adquiri

dos e os transforma na medida em que aumenta a diversidade das ações”. Para uma melhor compreensão desse processo de aprendizagem é necessário ressaltar que o autor não se refere apenas à dimensão cognitiva (conhecimentos preexistentes, habilidades cognitivas, abertura a novas aprendizagens e adaptação das novas aprendizagens), mas, também, à dimensão compreensiva (poder, por meio da interação social, compreender e interpretar comportamentos humanos e também seu próprio comportamento). Ambas as dimensões propiciam a transformação do evento, ou seja, após as iniciativas tomadas, a responsabilidade exercida, análises realizadas e exploradas plenamente, se torna possível, então, uma aprendizagem eficaz.

Zarifian (2001, p. 74) destaca ainda um terceiro aspecto no que concerne ao conceito de competências: “A competência é a faculdade de mobilizar redes de autores em torno das mesmas situações, é a faculdade de fazer com que esses autores compartilhem as implicações de suas ações, é fazê-los assumir áreas de co-responsabilidade”.

O autor amplifica, então, o conceito de competência levando-o para um campo mais coletivo de ações, envolvendo a busca de auxílios externos (rede de autores) com o intuito de compartilhar as implicações de uma situação. Esse compartilhar é considerado pelo autor *parcial* (grifo nosso), pois nem sempre os mesmos valores de uma situação são compartilhados por todos os autores nela envolvidos, pois para ele a comunhão de valores só se torna possível “em relações

sólidas de cooperação, logo, no seio de uma mesma prática profissional” (ZARIFIAN, 2001, p. 75).

A cooperação também envolve, numa equipe de trabalho, uma dimensão ético-moral, uma vez que “é nessa moral que se evidencia o respeito que esse sujeito tem por seus compromissos com relação ao coletivo” (ZARIFIAN, 2001, p. 76). Dessa forma, não se pode falar em responsabilidade pessoal sem associá-la à responsabilidade coletiva, e mais, é fundamental que haja uma participação efetiva da chefia delegando confiança, favorecendo os meios, reconhecendo o êxito e, principalmente, é necessário

“ ‘instrumentar a co-responsabilidade’, ou seja, é necessário *formalizar no seio da organização, compromissos coletivos em torno de problemas e de objetivos comuns*, explicitamente compartilhados e direcionar a avaliação da estrutura organizacional para a co-responsabilidade (ZARIFIAN, 2001, p. 80).

Esse conceito também é discutido por Fleury e Fleury (2000, p. 21) ao apresentarem uma articulação entre estratégia empresarial e competência individual. Os autores enfocam o conceito como: “Saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos, habilidades, que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo”. Dessa forma, fica explícito que a questão da competência está inserida no contexto organizacional e depende diretamente do modelo de gestão de pessoas adotado, caracterizando uma relação íntima com influência mútua entre competências organizacionais e individuais. O agir competente, portanto, agrega valor tanto ao indivíduo, sob o ponto de vista social, quanto à organização, sob o ponto de vista econômico.

Cabe salientar que, de acordo com Dutra (2004), as competências organizacionais possuem distintas categorias, mas no que concerne às competências individuais ficam atreladas às competências essenciais da

organização, àquelas fundamentais para a sua sobrevivência e centrais em sua estratégia. Nesse sentido, o saber agir competente implica em compreender e refletir sobre as competências organizacionais presentes, que envolvem processos de aprendizagem constante e desenvolvimento das pessoas que com o seu trabalho contribuem para o desenvolvimento da organização, tornando-a mais competitiva.

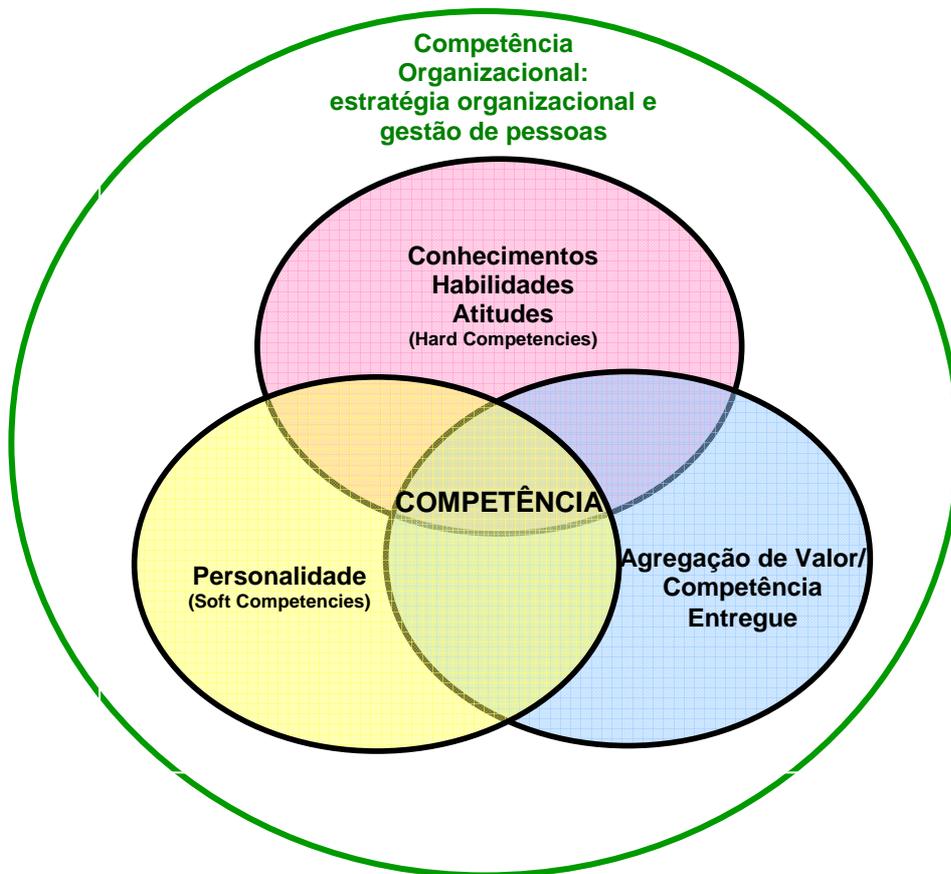
De acordo com Fleury e Fleury (2000), o saber agir competente se torna fonte de valor econômico para a organização. Em contrapartida, a organização transfere às pessoas seu patrimônio de conhecimento que é por elas utilizado e aprimorado, agregando, assim, valor à organização.

Entretanto, cabe ressaltar que, para Dutra (2004), a agregação de valor do indivíduo à organização está atrelada a uma característica específica de competência individual que é por ele apresentada como o conceito de entrega, ou seja, é uma contribuição efetiva para com o patrimônio de conhecimentos da organização, melhorando seus processos e introduzindo tecnologias.

Nessa concepção o indivíduo usa seus conhecimentos, habilidades e atitudes com o intuito de atingir um resultado (entendido sob o ponto de vista do conceito de entrega e não de metas de faturamento ou produção) e essa ação será também influenciada pela personalidade desse indivíduo. Fleury e Fleury (2000, p. 21) ressaltam que os conhecimentos do indivíduo “não adquirem *status* de competência a não ser que sejam comunicados e trocados”.

Parry (*apud* DUTRA, 2004) aponta que há estudos que fazem distinção entre *soft competencies*, que envolveriam os traços de personalidade, e *hard competencies*, focadas apenas nos conhecimentos, habilidades e atitudes exigidas para a realização de um trabalho específico. A ilustração a seguir exemplifica as correlações acima citadas, relacionando tanto as *soft competencies* quanto as *hard*

*competencies* e a agregação de valor no sentido de competência entregue, todas pertencentes à competência organizacional:



**Ilustração 1** Competências Dutra (elaborado pela autora)

Zarifian e Dutra discutem o papel do processo de aprendizagem, no que tange às competências, nos vários aspectos citados. Para Dutra, o processo de aprendizagem está mais focado ao conceito de entrega, na contribuição da melhoria dos processos de conhecimento da empresa. Entretanto, para Zarifian esse processo está mais focado no aspecto social da aprendizagem, que engloba não

apenas as habilidades cognitivas e de aprendizagem do indivíduo, mas também a interação social.

Zarifian (1999) diferencia as seguintes competências em uma organização.

Competências sobre processos: os conhecimentos do processo de trabalho.

Competências técnicas: conhecimentos específicos sobre o trabalho que deve ser realizado.

Competências sobre a organização: saber organizar os fluxos de trabalho.

Competências de serviço: aliar à competência técnica a pergunta: qual o impacto que este produto ou serviço terá sobre o consumidor final?

Competências sociais: saber ser, incluindo atitudes que sustentam os comportamentos das pessoas; o autor identifica três domínios destas competências: autonomia, responsabilização e comunicação.

Cabe salientar que a interação social inclui a compreensão e interpretação de comportamentos, incluindo tanto as ações que envolvem o próprio comportamento como: tomar iniciativa, assumir responsabilidade, compreensão da subjetividade nas ações e situações, como as ações que englobam aspectos mais sociais, como: mobilizar rede de autores numa dimensão ético-moral.

O ambiente de trabalho trata-se, portanto, de um contexto em que as interações sociais ocorrem e possui determinadas características mais específicas e peculiares que outros contextos. Esse aspecto interativo ressalta que o ambiente de trabalho não é um lugar em que o indivíduo desempenha seu papel profissional e técnico apenas, mas também requer o conhecimento e domínio de habilidades comunicativas e de interação social. Destacam-se as habilidades de falar em público, persuadir, negociar, resolver conflitos, dentre outras, presentes em

profissionais de diferentes tipos de organização, tanto públicas como privadas (GIL, 1998).

## **2.2. COMPETÊNCIAS GERENCIAIS**

No presente capítulo serão abordadas, mais especificamente, as competências gerenciais uma vez que esses são os profissionais responsáveis por coordenar o trabalho de pessoas e grupos, e incluem de acordo com Gil (1998, p. 193) em suas funções as habilidades para

planejar (selecionar objetivos e meios para realizá-los), organizar (assumir responsabilidade para a realização das tarefas), dirigir (usar sua influência para motivar os colaboradores) e controlar (supervisionar as atividades e realizar as correções oportunas). A maioria dessas ações ocorre através de interações verbais cara a cara, pelo qual as relações interpessoais entre os distintos níveis hierárquicos resultam cruciais.

Há muitas taxonomias na literatura que tratam das competências para a função gerencial. Apesar de serem denominadas de diferentes maneiras e incluírem conjuntos de habilidades muito variadas, a maioria dessas taxonomias engloba três conjuntos diferentes de competências: conceituais, técnicas e sociais (GIL, 1998; KATZ *apud* MAXIMIANO, 2000; DAFT, 2005).

Um outro autor que também realiza uma classificação das competências gerenciais, que será aqui apresentado por tratar-se de uma classificação mais abrangente e estruturada, é Viitala (2005). A autora iterativamente analisa e classifica várias categorizações de diferentes autores e chega a seis grupos de competências gerenciais que integram diferentes modelos de competências introduzidos na literatura, sendo eles: competências técnicas; competências empresariais; competências de conhecimento gerencial; competências de liderança; competências sociais; competências intrapessoais.

O modelo proposto é apresentado na forma de pirâmide pelo fato de que esse modelo se trata de um modelo hierárquico e, dessa forma, pode-se representar mais apropriadamente o Modelo Hierárquico das Competências Gerenciais.



Fonte: Viitala (2005, p. 439)

**Ilustração 2 Modelo Hierárquico das Competências Gerenciais**

A seguir apresentaremos uma descrição dessas competências com base em Viitala (2005, p. 440 - 442) e os autores por ela citados.

<b>Competências técnicas</b>	“São aquelas que o gerente precisa para lidar com os conteúdos dos processos ou funções que ele é responsável. Se referem à habilidade de usar ferramentas, procedimentos e técnicas em um campo específico. Geralmente representam habilidades e conhecimento que o gerente se especializou”.
<b>Competências empresariais</b>	“Representam áreas da educação e treinamento gerencial encontradas nos programas de MBA. Essas competências incluem, de acordo com o Instituto de Diretores (1995), percepção estratégica, tomada de decisão e gerência de diretoria. Para Scholtes (1999) incluem a habilidade de pensar em termos de sistemas e de saber lidar com sistemas, bem como em dar visão, significado, direção e foco à organização. Rifkin (1999) acrescenta a força dos recursos internos e externos na resposta às necessidades dos clientes. Planejamento, monitoração de orçamento, previsão e corte de custos, mapeamento de estratégias, avaliação de desempenho e relatórios são mencionados por Hogan e Warrenfeltz (2003). Mumford, Zaccaro, Connely e Marks (2000) complementam que devido a sua conexão com as tarefas e conhecimentos empresariais as habilidades meta-cognitivas dos gerentes têm sido referidas como cruciais. Para Bennis (1979) essas habilidades são necessária para gerentes em distinção das habilidades necessárias para a liderança.
<b>Competências de conhecimento gerencial</b>	“Essas competências são um grupo à parte porque refletem as exigências atuais e futuras dos gerentes. De acordo com a literatura de conhecimento gerencial é justificável no atual clima de negócios separar essa área das mais tradicionais de gerência e liderança... As competências de conhecimento gerencial incluem: busca da informação, formação de conceito e flexibilidade conceitual (KATZ, 1994; PAVETT; LAU, 1983; COCKERHILL et. al., 1995), compreensão analítica (INSTITUTO DE DIRETORES, 1995), habilidades de solução de problemas complexos e habilidades de construção de soluções (MUMFORD; ZACCARO; CONELLY; MARKS, 2000), compreensão da aprendizagem, desenvolvimento e aperfeiçoamento (SCHOLTES, 1999), bem como a facilitação e tutoria da aprendizagem do outro (LUTHANS; LOCKWOOD, 1984; YUKL, 1994; SENGE, 2000). Essas competências formam uma espécie de ponte entre as habilidades cognitivas e as habilidades sociais”.
<b>Competências de liderança e supervisão</b>	Se referem a liderar pessoas. Diz respeito ao exercício do poder em algum grau (STODGILL, 1974). Se referem à habilidade do gerente em direcionar pessoas, apoiar pessoas e participar pessoas (HOUSE; MITCHELL, 1974), facilitar e capacitar pessoas (ELLINGER; BOSTROM, 1999). Elas também compreendem as competências necessárias na criação de um objetivo comum com subordinados, na gerência da diversidade, no apoio à criatividade e criação de comunidade (ROSEN, 1996). Essas competências se sobrepõem ao conhecimento gerencial e às competências sociais. Comparadas às competências sociais elas estão estreitamente conectadas aos relacionamentos entre o gerente e seus subordinados na organização. Comparada ao conhecimento gerencial o foco está mais nas pessoas. Essas competências são genéricas e transferíveis”.
<b>Competências sociais ou interpessoais</b>	“Se refere ao <i>coping</i> (estratégias de enfrentamento) nas relações sociais do gerente. Elas incluem a habilidade do gerente de criar e manter relações com diferentes <i>stakeholders</i> (pessoas da organização: funcionários, clientes, acionistas, investidores, etc). Isto significa entender pessoas e seus comportamentos (SCHOLTES, 1999), habilidades de julgamento social (MUMFORD; ZACCARO; CONNELLY; MARKS, 2000), comunicação e interação com os outros (INSTITUTO DE DIRETORES, 1995), motivar pessoas e lidar com conflitos (MORSE; WAGNER, 1978). Essas competências também se referem a áreas fundamentais da liderança, na medida em que é conceituada como influenciar pessoas na direção dos objetivos do grupo ou da organização. Um pouco mais profundamente, habilidades interpessoais têm sido categorizadas em quatro componentes: uma disposição para se colocar no lugar da outra pessoa, uma habilidade de conseguir antecipar as expectativas da outra pessoa, uma habilidade de incorporar a informação sobre as expectativas da outra pessoa no comportamento subsequente e auto controle para ficar focado nas expectativas da outra pessoa (HOGAN; WARRENFELTZ, 2003). Essas competências se sobrepõem às habilidades de liderança e competências intrapessoais”.
<b>Competências intrapessoais</b>	“Situam-se na personalidade do gerente (HOGAN; WARRENFELTZ, 2003). Estão intimamente ligadas com a abordagem dos traços de liderança. Juntamente aos traços, o papel social, a autoimagem, as motivações e valores vêm sendo incluídos nessa área de competências. As capacidades importantes são autoconfiança, orientação pró-ativa e orientação de resultados (COCKERHILL et. al., 1995), habilidades de julgamento social (ZACCARO et. al., 2000) bem como resolução de conflitos (KLAGGE, 1998), e tolerar e dominar incerteza (NORDHAUG, 1998). De acordo com Hogan e Warrenfeltz (2003), as competências intrapessoais geralmente contém três componentes: autoestima, atitudes para com autoridades e autocontrole”.

Fonte: Viitala (2005, p. 440-441)

### Ilustração 3 Definição das Competências Gerenciais

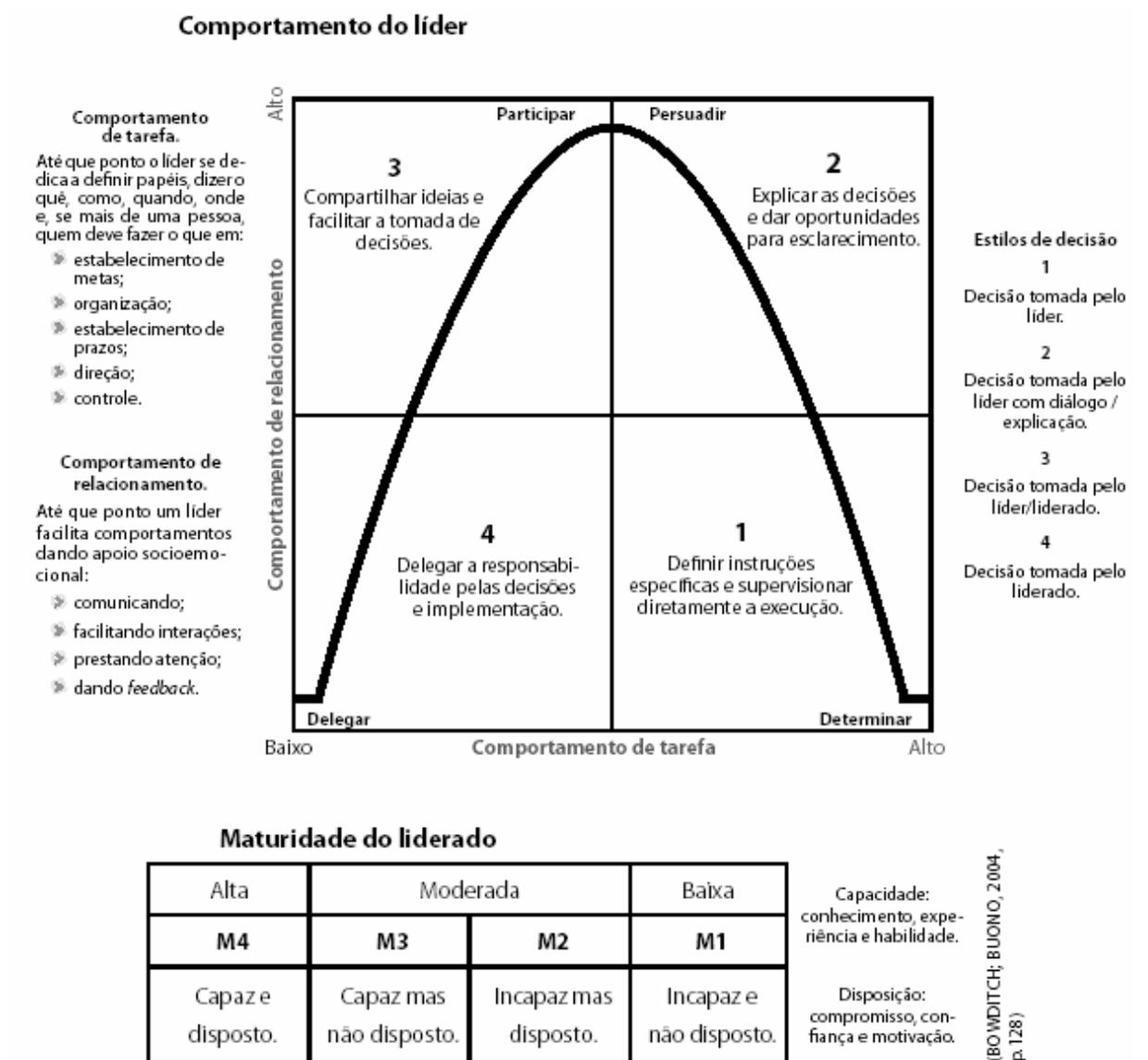
Esse modelo ilustra as principais categorias de competências que são consideradas importantes na função gerencial. As competências mais próximas do topo estão mais relacionadas às competências de formação e experiência profissional, que seriam as Competências Técnicas, Competências Empresariais e Competências de Conhecimento Gerencial. Em contrapartida, as competências mais próximas da base estão mais relacionadas ao trato pessoal do gerente e seu crescimento pessoal como ser humano (VIITALA, 2005), nesse caso a autora refere-se às Competências de Liderança e Supervisão, Competências Sociais ou Interpessoais e Competências Intrapessoais.

Viitala (2005) acrescenta considerações de Garavan e McGuire (2001) que comentam que as competências mais situadas na base da pirâmide são mais difíceis de serem desenvolvidas, pois referem-se a competências menos técnicas e que envolvem situações sociais cuja demanda é mais pessoal. E complementa com considerações de Kirkpatrick e Locke (1991) que consideram as competências de base como mais fundamentais para o desempenho potencial do gerente, reforçando a importância das habilidades e competências sociais para a função gerencial.

De um modo geral percebe-se que o conceito de competências sociais é influenciado por vários outros fatores, os quais são dependentes do contexto organizacional em que se está inserido. Neste sentido, compreendemos que a competência social gerencial não se resume a uma habilidade individual, mas a um intercâmbio entre o indivíduo, seu grupo e a organização.

Nesse sentido, Robbins (2002, p. 312) cita que “independentemente do que fizer um líder, a eficácia dependerá das ações de seus liderados”. Tadeucci (2009) considera que o comportamento de liderança mais eficaz depende da maturidade dos liderados em uma determinada situação. A autora apresenta o Modelo de

Liderança Situacional de Hersey e Blanchard (1986), em que verifica-se a relação entre a maturidade relativa à tarefa e os correspondentes estilos de liderança, conforme demonstra a Ilustração abaixo:



Fonte: Tadeucci (2009, p. 133)

Ilustração 4 Modelo de Liderança Situacional

Hersey e Blanchard (1986) analisam o modelo apresentado como uma combinação entre o comportamento de tarefa (direção) e o comportamento de relacionamento (apoio). Dessa forma, o comportamento de Determinar está em um nível mais baixo de autonomia da equipe, em que o líder precisa enfatizar mais nas tarefas. No outro extremo, o comportamento de Delegar, indica um alto nível de autonomia. Os comportamentos Persuadir e Participar apresentam a necessidade de maior relacionamento ou apoio por parte do líder.

É importante ressaltar que o comportamento socialmente competente do gerente está relacionado às pessoas ao seu redor, no próximo capítulo esse aspecto será explorado conceitualmente. Torres (2008) constatou que homens, em faixas etárias mais altas e com maior nível de escolaridade apontam maior preferência pela liderança assertiva. Esse dado reafirma que o comportamento competente ou assertivo do gerente varia conforme o perfil de seus subordinados.

Essa habilidade gerencial de ser flexível às demandas do meio está relacionada ao que Squarcina (2008) levantou em profissionais da área gerencial e técnica. Os resultados apontaram que a inclinação profissional mais frequente entre os participantes está em manter o equilíbrio de suas necessidades de carreira com suas necessidades pessoais, sociais e familiares. Ao mesmo tempo, os resultados também indicam um alto escore nesses participantes nas habilidades de conversação, desenvoltura social e de autoexposição a situações novas, apontando para a hipótese de uma relação entre elas.

É dentro desse processo de trocas, mais especificamente, entre o gerente e seus subordinados que se dará o enfoque desse trabalho. Busca-se, assim compreender quais são as competências e habilidades sociais que permeiam as relações interpessoais no ambiente de trabalho.

## **2.3 COMPETÊNCIAS SOCIAIS**

### **2.3.1 Definição de Competências Sociais**

É importante a discussão do conceito de competências sociais, pois na literatura essa designação é empregada, muitas vezes, como sinônimo de habilidades sociais (CABALLO, 2006, p. 14; DEL PRETTE; DEL PRETTE, 2002, P. 44). Entretanto, vários autores buscam diferenciar os dois conceitos, que apesar de estarem muito interligados e de terem muitos aspectos em comum, apresentam distinções importantes que merecem destaque.

A competência social trata-se de um constructo avaliativo. Nesse sentido, McFall (*apud* DEL PRETTE; DEL PRETTE, 2005, p. 45) afirma que “competência social é um termo avaliativo, refletindo o julgamento de alguém, com base em algum critério, de que o desempenho de uma pessoa em uma tarefa é adequado”. Del Prette e Del Prette (1983) consideram que essa avaliação pode ser realizada por outros ou pelo próprio indivíduo e deve apresentar um desempenho que garanta, simultaneamente:

- conseguir atingir os objetivos de uma situação social;
- manter ou melhorar a relação com o interlocutor, inclusive buscando o equilíbrio de poder e de troca nessa relação;
- manter ou melhorar a autoestima;
- manter e ampliar os direitos humanos socialmente reconhecidos.

Ainda considerando a competência social sob o ponto de vista avaliativo McFall (*apud* DEL PRETTE; DEL PRETTE, 2005, p. 45) considera alguns componentes subjacentes, tais como:

- a competência social representa uma avaliação de desempenho, não se tratando

de um traço da pessoa;

- na avaliação há a possibilidade de erro, viés ou influência da pessoa avaliadora;
- a avaliação implica o uso de um ou mais critérios, que devem ser explicitados para a sua compreensão e validação;
- as avaliações são realizadas em contextos específicos;
- características pessoais da pessoa a ser avaliada, como idade, sexo, e experiência podem afetar o julgamento externo.

Assim, a avaliação da competência social pode ser considerada, de acordo com Del Prette e Del Prette (2002, p. 62), como “uma inferência que reflete, em parte, os desempenhos sociais e, em parte, as dimensões normativas e os valores culturais, tornando-se mais precisa quando se tem acesso aos objetivos e intenções dos agentes envolvidos”.

Com relação à inferência da competência social Cecconello e Koller (2000) citam Zigler e Trickett (1978) que destacam a habilidade de o indivíduo perceber as expectativas do ambiente e também demonstrar características pessoais como autoestima e autoeficácia. Os autores acrescentam a definição de Tyler (1984) que contribui ao considerar a competência social a forma como o indivíduo interage com os eventos da vida, tanto num sentido de resolução de problemas, quanto num sentido de autorrealização. Tyler (1984) destaca três características importantes para a competência social:

- confiança otimista nas pessoas e no mundo;
- autoeficácia, autoavaliação positiva e controle dos eventos da vida pessoal;
- iniciativa, estabelecendo objetivos realistas e esforços para alcançá-los.

Essas características da competência social também são enfatizadas por Cecconello (2000) ao considerar que o indivíduo competente é capaz de acreditar

em suas potencialidades e demonstrar sentimentos positivos com relação a si mesmo. Além disso, é capaz de estabelecer metas e traçar estratégias para conseguir bons resultados, mesmo quando fracassa.

Além dessas características individuais e das estratégias utilizadas para a adaptação ao ambiente, cabe acrescentar a importância da interação com o ambiente, como o apoio familiar e social, nos aspectos contribuintes à obtenção de resultados satisfatórios na luta contra as adversidades.

Coble *et al.* (*apud* CECCONELLO; KOLLER, 2000) também destacam a competência social como a capacidade de o indivíduo confiar nas pessoas e utilizar suas habilidades para se engajar em relacionamentos interpessoais. De acordo com esses autores, os relacionamentos próximos colaboram como apoio em situações estressantes.

Rose-Krasnor (1997) faz um levantamento de definições de competência social, as quais estão apresentadas no quadro a seguir, que são classificadas de acordo com cinco aspectos: aquelas que consideram o contexto; as que consideram o julgamento por um terceiro; as que focam nos objetivos/resultados; as que envolvem os padrões sócio-culturais; e as que focam no caráter flexível e adaptativo das competências sociais.

### JULGAMENTO POR TERCEIRO; CONTEXTUAL

**Yeates e Selman** (1989, p. 66) “O desenvolvimento de habilidades sócio-cognitivas e conhecimento, incluindo a capacidade de controle emocional, para mediar o desempenho comportamental em contextos específicos, que por sua vez são julgados pelo indivíduo e outros como bem sucedido e assim aumentam a probabilidade de ajuste psicossocial positivo”.

#### ALCANÇAR OBJETIVOS PESSOAIS/RESULTADOS

**White** (1959, p. 297) “A capacidade do organismo de interagir efetivamente com seu ambiente”.

**Weinstein** (1969, p. 755) “A habilidade de realizar tarefas interpessoais...habilidade para manipular as respostas dos outros”.

**Attili** (1990, p. 241) “sucesso social”.

**Rubin e Rose-Krasnor** (1992, p. 285) “A habilidade para alcançar objetivos pessoais em interação social enquanto simultaneamente mantém relações positivas com outros através do tempo e das situações”.

#### ALCANÇAR OBJETIVOS PESSOAIS / RESULTADOS;

##### COMPORTEAMENTO FLEXÍVEL, ADAPTATIVO

**Taylor e Asher** (1984, p. 57) “A formulação e adoção de objetivos pessoais que são apropriados e adaptados a situações sociais específicas e que implementam estratégias comportamentais efetivas para atingir os objetivos”.

**Duck** (1989, p. 92) “Habilidade para alcançar resultados desejados e mostrar adaptabilidade através dos contextos”.

#### ALCANÇAR OBJETIVOS PESSOAIS / RESULTADOS;

##### CONTEXTUAL

**Ford** (1982, p. 323) “A consecução de objetivos sociais relevantes em contextos sociais específicos, utilizando meios adequados que se direcionem para resultados positivos”.

#### PADRÕES SÓCIO-CULTURAIS

**Ogbu** (1981, p. 414) “A habilidade de desempenhar tarefas culturalmente definidas”.

**Howes** (1987, p. 253) “Comportamento que reflete o funcionamento social bem sucedido”.

##### COMPORTEAMENTO FLEXÍVEL, ADAPTATIVO

**Goldfried e D’Zurilla** (1969, p. 161) “A eficácia ou adequação com a qual um indivíduo é capaz de responder a várias situações problemáticas que o confrontam”.

**Waters e Sroufe** (1983, p. 80) “Uma habilidade para gerar e coordenar respostas flexíveis e adaptativas às demandas e para gerar e aproveitar oportunidades no ambiente (por exemplo: *eficiência*)”.

Fonte: Tradução e classificação da autora com base em Rose-Krasnor, L. (1997)

### Ilustração 5 Definições de Competências Sociais

Percebe-se que a compreensão do conceito de competência social está relacionada ao enfoque adotado. Outros autores que enfatizam um novo enfoque em relação à competência social são Topping e Holmes (2002, p. 42) que a consideram como “a posse e o uso da capacidade de integrar pensamento, sentimento e comportamento para realizar tarefas e resultados sociais valorizados no contexto e na cultura em que o indivíduo está inserido”.

Os autores defendem, nessa definição, que a competência social não é apenas uma capacidade de processamento de informação e conhecimento, mas, também, um conjunto de habilidades que pode incluir a percepção de pistas sociais relevantes à antecipação de consequências do comportamento para si mesmo ou para outras pessoas, a geração de solução eficaz para problemas interpessoais, a tomada de decisões sociais e a expressão de um senso positivo de autoeficácia.

### **2.3.2 Desenvolvimento das Competências Sociais**

O comportamento socialmente competente tem início nas interações sociais na infância. Desempenha um papel importante enquanto indicador do ajustamento psicossocial, de perspectivas positivas para o desenvolvimento e de poder ser examinado “tanto na perspectiva da promoção da qualidade de vida como da prevenção de problemas na infância e adolescência” (DEL PRETTE; DEL PRETTE, 2005 p. 16). Ratificando esses dados estudos realizados com relação aos “efeitos negativos da baixa competência social mostram que ela pode constituir: (a) sintomas de transtorno psicológico; (b) parte dos efeitos de vários transtornos; (c) sinais de alerta para eventuais problemas em ciclos posteriores do desenvolvimento” (DEL PRETTE; DEL PRETTE, 2005 p. 18).

Os transtornos psicológicos da infância podem ser classificados em dois

grandes grupos de problemas de comportamento e emocionais: os problemas externalizantes, que incluem transtornos com agressividade física e/ou verbal; comportamentos opositores ou desafiantes; condutas antissociais e comportamento de risco; e os problemas internalizantes, que incluem transtornos como depressão, isolamento social, ansiedade e fobia social (DEL PRETTE; DEL PRETTE, 2005 p. 19).

Outros comportamentos observados na interação social e que não são considerados competentes são os manipulativos ou coercitivos, quando, apesar de a criança obter por meio deles o resultado desejado trazem comprometimentos para a qualidade da relação com o outro e para sua autoestima. Assim, o que seria a competência social na infância e adolescência?

Estudos de Gresham e Elliot (1990), citados e atualizados por Del Prette e Del Prette (2005, p. 34), destacam alguns indicadores de comportamentos adaptativos que são tomados como correlatos da competência social. São eles:

- 1 – o *status* social (aceitação ou rejeição) da criança entre seus colegas;
- 2 – o julgamento positivo por pais, professores, colegas;
- 3 – outros comportamentos adaptativos, como: rendimento acadêmico, estratégias de enfrentamento diante de situações de estresse ou frustração, autocuidado, independência, e cooperação.

Esses fatores, aceitação ou rejeição de colegas e julgamento por outros, demonstram o sentido avaliativo da competência social, o qual será aprofundado a seguir ao serem definidas as competências sociais. Pizzinatto e Sarriera (2003), em seu estudo com crianças imigrantes, discutem que a avaliação realizada por “terceiros” pode apresentar um resultado desfavorável para as crianças imigrantes por não considerar outros aspectos relevantes que compõem a competência social.

Assim, os autores consideram não apenas a avaliação de pares e do corpo docente, mas também o autoconceito dos participantes acerca da percepção de sua competência social, congruente com a abordagem ecológica adotada pelos autores.

Além desses fatores Del Prette e Del Prette (2005, p. 36-38) ressaltam a importância da comunicação verbal e não-verbal no desenvolvimento e na aquisição do comportamento competente. No que concerne à comunicação verbal, os autores enfatizam que desde cedo a criança aprende a discriminar o uso das palavras de acordo com o que pretende comunicar e aprende, também, a inferir intenções e emoções baseando-se nos conteúdos da comunicação verbal e não verbal que recebe.

A comunicação não-verbal, além de ser um canal consideravelmente expressivo das emoções, tem grande importância em relação a dois aspectos paralinguísticos na análise da competência social: alternância entre falar e ouvir e regulação da forma da fala (velocidade, volume, extensão, e modulação da fala adequados ao contexto, interlocutor e demanda).

Tratando-se ainda da comunicação não-verbal, a expressividade corporal e facial (olhar e contato visual, sorriso, gestualidade, movimentos com a cabeça, postura) complementa esse componente. A sua regulação é um ingrediente crítico na percepção de competência social.

Cecconello e Koller (2000) citam Kliewer (1991) que ressalta que “crianças socialmente competentes são hábeis para entender as normas sociais, para a interação com pares e adultos, e hábeis para regular suas emoções, especialmente, as emoções negativas”.

Em relação à regulação das emoções na infância Cecconello e Koller (2000), em referência aos estudos de Roberts e Strayer (1996) e de Eisenberg, Fabes e

Murphy (1996), consideram que o desenvolvimento da empatia está relacionado à expressividade emocional, pois ao experienciar, reconhecer e aceitar determinadas emoções, como medo, tristeza, e felicidade e manejar a raiva nas interações sociais, ou seja, ao aprender a manejar as próprias emoções a criança tende a se comportar de maneira construtiva e a demonstrar competência social.

Os pais também desempenham um importante papel em relação ao desenvolvimento da competência social. Para Gomide (2003) e Salvo, Silveiras e Toni (2005, p. 6) “o comportamento moral materno aparece como prática preditora de atividades e competência social”. Gomide (2003) acrescenta que a prática do comportamento moral não está ligada apenas à justiça e à moral, mas também à empatia, à coerência dos pais, e às possibilidades de acertos e erros por parte da criança com a adequada reflexão de seus atos.

Em estudos relacionados à competência social de adolescentes também se enfatiza o papel relevante do contexto, e, mais concretamente, das pessoas que fazem parte dele e que atuam como agentes de socialização. Dessa forma, estudos apontam que adolescentes que são capazes de reconhecer suas próprias emoções e as dos demais, de expressá-las adequadamente, de regulá-las e de ser empáticos, costumam manter relações sociais mais positivas, ser menos agressivos e mais pró-sociais. Estudos de Ingles destacam, ainda, que habilidades como autoestima, bem-estar, felicidade, enfrentamento de situações sociais conflituosas, e apoio social proporcionado pelos pais e colegas frente a eventos estressantes, adaptação ao meio escolar e sucesso acadêmico, desenvolvimento de amizades, aceitação e popularidade entre colegas e sucessos nas relações com o sexo oposto favorecem o sucesso nas relações interpessoais.

## **2.4 HABILIDADES SOCIAIS**

### **2.4.1 Aspectos Históricos**

As habilidades sociais têm sido estudadas por diferentes autores, mas nem sempre com essa denominação. Caballo (2006, p.1) cita alguns autores – Jack (1934), Murphy, Murphy e Newcomb (1937), Page (1936), Thompson (1952) e Willians (1935) - que poderiam ser considerados os precursores das pesquisas das habilidades sociais por terem realizado estudos sobre o comportamento social de crianças.

Percebe-se, dessa forma, que o interesse e o estudo do tema não são recentes, mas para Caballo (2006), Bolsoni-Silva (2002) e Del Prette e Del Prette (2002) um estudo mais sistemático teve início com o trabalho de Salter (1949) denominado Conditioned reflex therapy (Terapia de reflexos condicionados) influenciado pelos estudos de Pavlov sobre a atividade nervosa superior. Outro pioneiro nos estudos das habilidades sociais foi Wolpe (1958) por ter sido o primeiro a empregar o termo “comportamento assertivo”, como forma de expressão de sentimentos negativos e defesa dos próprios direitos (BOLSONI-SILVA, 2002, p. 2; CABALLO, 2006, p. 2; DEL PRETTE; DEL PRETTE, 2002, p. 25). Lazarus (1977), que após ter trabalhado com Wolpe divergiu deste em vários pontos, também é citado por Del Prette e Del Prette (2002, p. 25) como um autor relevante, pois contribuiu com críticas ao trabalho de Wolpe por considerar importante a expressão dos sentimentos positivos (bondade, compaixão, amor).

Outros autores que merecem destaque nos estudos iniciais das habilidades sociais são Alberti e Emmons, que escreveram o primeiro livro dedicado exclusivamente à assertividade ou habilidade social, com o título *Your perfect right*

(Caballo, 2006, p. 2; Del Prette & Del Prette, 2002, p. 26).

A denominação habilidades sociais foi inicialmente mais aceita na Inglaterra do que nos Estados Unidos, onde foram usadas várias outras designações, tais como: personalidade excitatória, por Salter (1949); comportamento assertivo, por Wolpe (1958); liberdade emocional, por Lazarus (1971); efetividade pessoal, por Liberman e Cols. (1975); dentre outras.

Em meados dos anos 1970, do século XX, substituiu-se comportamento assertivo por habilidades sociais, e treinamento assertivo por treinamento das habilidades sociais (CABALLO, 2006, p. 3). Embora Caballo (2006, p. 3) considere esses termos sinônimos, outros autores divergem dessa premissa, pois consideram o comportamento assertivo uma subárea das habilidades sociais (ARON; MILICIS, 1994; HIDALGO; ABARCA, 1992, *apud* DEL PRETTE; DEL PRETTE, 2002, p. 28).

Cabe ainda mencionar o termo “terapia de aprendizagem estruturada”, de Goldstein, como pertencente ao tema das habilidades sociais, pois trata do “mesmo conjunto de elementos de tratamento e o mesmo grupo de categorias comportamentais a treinar” (CABALLO, 2006, p. 3). Entretanto, tanto Caballo (2006) quanto Del Prette e Del Prette (2002) consideram esse tema pouco discutido por se tratar de uma vertente de pesquisa restrita à equipe de pesquisadores de Goldstein.

Apesar das diferentes origens e denominações, o estudo das habilidades sociais teve início na Inglaterra, nos anos 1960 do século XX, como parte do Treinamento das Habilidades Sociais, sendo, posteriormente, difundido nos Estados Unidos, Canadá e Austrália, além da Espanha e Portugal (BOLSONI-SILVA; DEL PRETTE; DEL PRETTE; MONTANHER; BANDEIRA; DEL PRETTE, 2006, p. 1).

Caballo (2006), Del Prette e Del Prette (2002) e Bolsoni-Silva; Del Prette; Del Prette; Montanher; Bandeira; Del Prette, (2006) fazem uma distinção ao termo

“competências sociais”, pois, apesar de ter sido tratado como sinônimo de habilidades sociais há, ultimamente, uma intenção de separá-lo para designar aspectos diferentes das habilidades sociais.

#### **2.4.2 Definição de Habilidades Sociais**

As habilidades sociais desempenham hoje em dia um importante papel no âmbito das relações de trabalho, pois o desempenho de qualquer profissional exige o conhecimento e o domínio, junto a capacidades conceituais e técnicas, de um conjunto de habilidades sociais que permitam a esse profissional criar uma relação eficaz e satisfatória com os demais: seus companheiros e clientes ou usuários (RUBIO; ANZANO, 1998, p. 13, tradução e adaptação da autora).

Para esses autores, as habilidades sociais são comportamentos aprendidos que podem variar de acordo com as regras de atuação em diferentes contextos e situações. Gil (1998, p. 187) salienta que essas habilidades são necessárias para estabelecer relações interpessoais eficientes e satisfatórias no contexto laboral e profissional.

Para Caballo (2006, p. 3) a definição do comportamento socialmente hábil exige também que se leve em consideração vários fatores, tais como o contexto em que o indivíduo se encontra, incluindo o cultural, diferenças pessoais (idade, sexo, classe social, educação) além das próprias atitudes, valores, crenças, capacidades cognitivas e estilo de interação do indivíduo (WILKINSON; CANTER, 1982, *apud* CABALLO, 2006, p. 4).

Dessa forma, “não pode haver um ‘critério’ absoluto de habilidade social, não pode haver uma maneira correta de se comportar que seja universal, mas uma série de enfoques diferentes que podem variar de acordo com o indivíduo” (CABALLO,

2006, p. 4). Portanto, há vários fatores intervenientes na avaliação de um comportamento socialmente hábil, pois o indivíduo socialmente hábil é aquele que é também capaz de avaliar as consequências de seu comportamento, envolvendo o contexto em que está inserido, seus objetivos e as alterações geradas pela expressão de seu comportamento no ambiente. Caballo (2006, p. 6) apresenta uma definição que enfoca esses aspectos:

O comportamento socialmente hábil é esse conjunto de comportamentos emitidos por um indivíduo em um contexto interpessoal que expressa sentimentos, atitudes, desejos, opiniões ou direitos desse indivíduo de modo adequado à situação, respeitando esses comportamentos nos demais, e que geralmente resolve os problemas imediatos da situação enquanto minimiza a probabilidade de futuros problemas.

Para o autor o indivíduo socialmente hábil deve considerar tanto o conteúdo (expressão do comportamento) quanto as consequências (reforço social) do seu comportamento.

A seguir são citadas definições de outros autores, abordados por Caballo (2006, p. 5) em sua revisão de literatura sobre o comportamento socialmente hábil e que estão no quadro abaixo apresentadas e classificadas quanto ao conteúdo e consequências.

CONTEÚDO	<p><b>Rimm</b>, 1974, p. 81: “O comportamento interpessoal que implica a honesta e relativamente direta expressão de sentimentos”.</p> <p><b>Wolpe</b>, 1977, p. 96: “A expressão adequada, dirigida à outra pessoa, de qualquer emoção que não seja a resposta de ansiedade”.</p> <p><b>McDonald</b>, 1978, p. 889: “A expressão manifesta das preferências (por meio de palavras ou ações) de um modo tal que faça com que os outros as levem em conta”.</p>
CONSEQUÊNCIA	<p><b>Libert e Lewilsohn</b>, 1973, p. 304: “A capacidade complexa de emitir comportamentos que são reforçados positiva ou negativamente, e de não emitir comportamentos que são punidos ou extintos pelos demais”.</p> <p><b>Kelly</b>, 1982, p. 3: “Um conjunto de comportamentos identificáveis, aprendidos, empregados pelos indivíduos nas situações interpessoais para obter ou manter o reforço de seu ambiente”.</p>
CONTEÚDO E CONSEQUÊNCIA	<p><b>Rich e Schroeder</b>, 1976, p. 1082: “A habilidade de buscar, manter ou melhorar o reforço de uma relação interpessoal através da expressão de sentimentos ou desejos, quando essa expressão corre o risco de perda de reforço ou, inclusive, castigo”.</p> <p><b>Hersen e Belleck</b>, 1977, p. 152: “A capacidade de expressar interpessoalmente sentimentos positivos e negativos sem apresentar como resultado uma perda de reforço social”.</p> <p><b>Alberti e Emmons</b>, 1978, p. 2: “O comportamento que permite a alguém agir de acordo com seus interesses mais importantes, defender-se sem ansiedade inapropriada, expressar de maneira confortável sentimentos honestos ou exercer os direitos pessoais sem negar os direitos de outrem”.</p> <p><b>Phillips</b>, 1978, p. 13: “O grau em que uma pessoa pode comunicar-se com os demais de modo a satisfazer os próprios direitos, necessidades, prazeres ou obrigações até um nível razoável, sem prejudicar os direitos, necessidades, prazeres ou obrigações similares do outro, e compartilhar esses direitos etc. com os demais, em um intercâmbio livre e aberto”.</p> <p><b>Hargie, Saunders, Dickson</b>, 1981, p. 13: “Um conjunto de comportamentos sociais dirigidos a um objetivo, inter-relacionados, que podem ser aprendidos e estão sob o controle do indivíduo”.</p> <p><b>Linehan</b>, 1984, p. 153: “A capacidade complexa para emitir comportamentos ou padrões de resposta que otimizem a influência interpessoal e a resistência à influência social não desejada (eficácia nos objetivos), enquanto, ao mesmo tempo, otimizem os ganhos e minimizem as perdas na relação com o outro (eficácia na relação) e mantenham a própria integridade e sensação de domínio (eficácia no respeito próprio)”.</p>

Fonte: Caballo (2006)

### Ilustração 6 Classificação dos Conceitos

Percebe-se que a maioria dos autores citados considera as habilidades sociais em termos de conteúdo e consequência, ou seja, pode-se considerar como socialmente hábil o indivíduo que expressa suas necessidades sem prejuízo para suas relações interpessoais.

Del Prette e Del Prette (2002, p. 47) apresentam uma definição das habilidades sociais que, em concordância com a definição de Caballo, também engloba as diferenças culturais e um juízo de valor sobre a qualidade do

desempenho, mas diferencia-se por definir as habilidades sociais enquanto constructo descritivo:

Enquanto constructo descritivo, é importante caracterizar esse desempenho em seus componentes comportamentais abertos (ações molares e moleculares), cognitivo-afetivo mediadores (habilidades e sentimentos envolvidos na decodificação das demandas interpessoais da situação, na decisão sobre o desempenho requerido nessa situação e na elaboração e automonitoria desse desempenho) e fisiológicos (processos sensoriais e de regulação ou controle autonômico).

O fato de os autores usarem o termo constructo descritivo é de fácil compreensão, pois no que concerne às habilidades sociais muito tem sido feito no sentido de descrever o comportamento socialmente hábil. Nesse sentido, a ênfase tem sido dada aos elementos comportamentais abertos, isto é, aos comportamentos observáveis; somente mais recentemente tem sido dada aos elementos da conduta encoberta, ou seja, aos pensamentos, crenças, e processos cognitivos do indivíduo (CABALLO, 2006, p. 19).

Rubio e Anzano (1998, p. 15, tradução e adaptação da autora) destacam quatro características que delimitam o conceito de habilidades sociais: a) primeiramente seu caráter aprendido; b) em segundo, a consciência da complementariedade e interdependência da habilidade social, no sentido de que todo comportamento social exige o entendimento do ponto de vista do outro e a projeção da autoimagem; c) em terceiro lugar os autores destacam o fato de a atualização ou desempenho das habilidades sociais requerer não apenas a adaptabilidade de seus componentes à situação social, mas também que os objetivos almejados com tal atualização sejam unicamente compreensíveis em situações sociais específicas; e, d) em quarto lugar, a habilidade social pode ser considerada sinônimo de eficácia do comportamento interpessoal.

Outro aspecto enfatizado pelos autores é que as habilidades sociais têm um

importante papel no ajuste psicossocial do indivíduo e na busca de estratégias adaptativas para a solução de conflitos e problemas (RUBIO; ANZANO, 1998, p. 15, tradução e adaptação da autora).

Esse aspecto observável do comportamento nas interações sociais refere-se aos elementos comportamentais abertos, os quais possuem dois enfoques citados por Caballo (2006, p. 17), Del Prette e Del Prette (2002, p.49) e Rubio e Anzano (1998, p. 15, tradução e adaptação da autora). O primeiro são os enfoques molares que se referem às habilidades gerais e globais do indivíduo, e o segundo, aos enfoques moleculares, os quais compõem os enfoques específicos, como, por exemplo, o contato visual, volume da voz, e postura do indivíduo.

Tanto Caballo (2006) quanto Del Prette e Del Prette (2002) concordam que ambos os enfoques são dicotômicos e que um terceiro enfoque intermediário seria útil para unir os extremos. Entretanto, Caballo (2006, p. 19) considera que alguns estudos já foram realizados nesse sentido e que esse nível intermediário vem sendo pesquisado como elemento molecular, como seria o caso da expressão facial, voz, e postura.

Rubio e Anzano (1998, p. 16, tradução e adaptação da autora), entretanto, fazem críticas ao uso de categorias molares e moleculares e defendem que o enfoque intermediário tem as vantagens de ambos, deixando de lado suas desvantagens, como, por exemplo, em relação ao enfoque molecular: alta fidedignidade dos dados avaliados, porém de baixo impacto social; ausência de critérios empíricos para a seleção dos componentes das habilidades sociais, salvo exceções; e carência de base empírica para determinar a relação dos componentes moleculares do comportamento socialmente hábil.

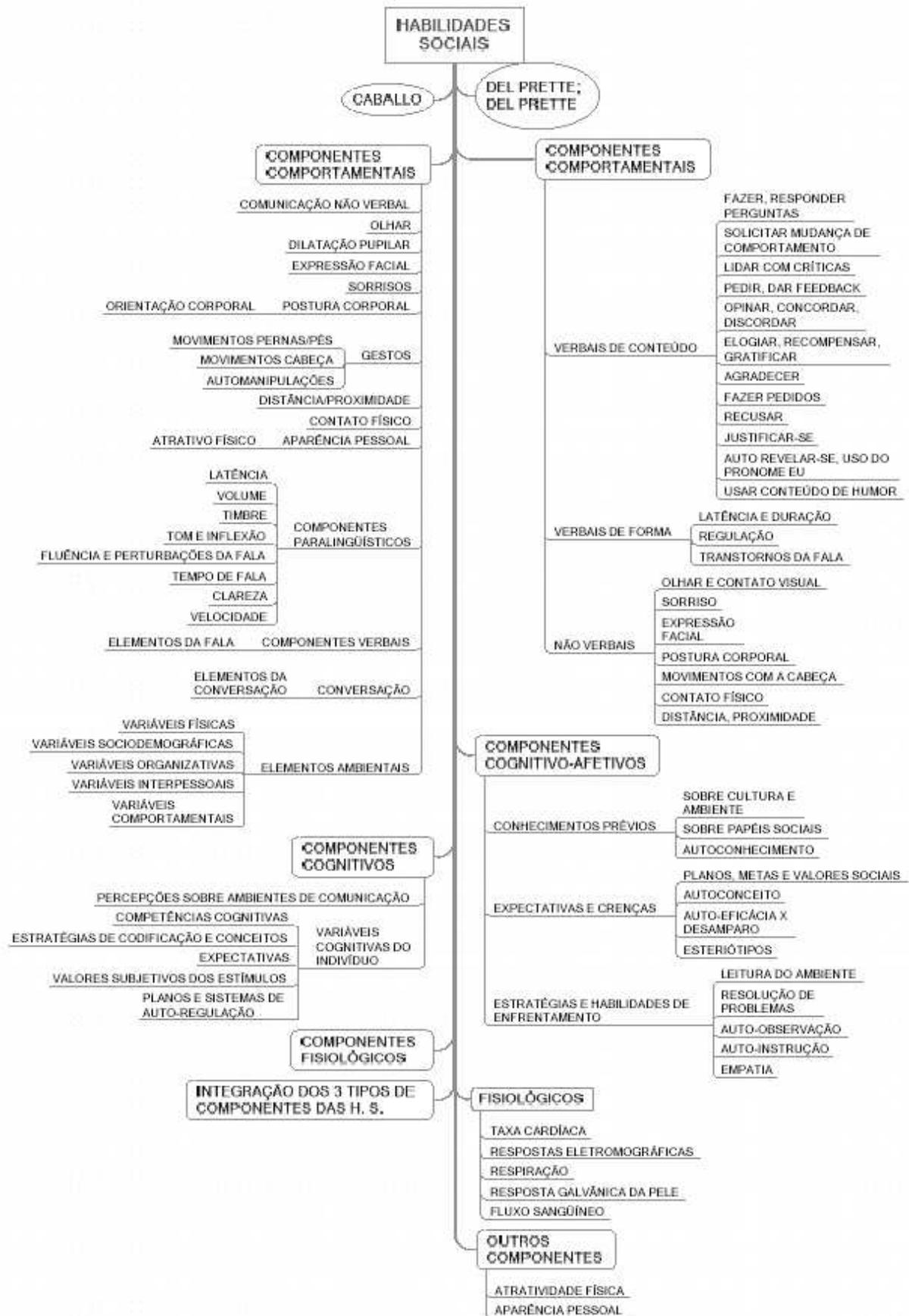
Já em relação ao enfoque molar, os autores citam sua escassa fidedignidade

de dados e a falta de critérios que permitam indicar a ação do sujeito.

Outro fator citado por Caballo (2006, p. 23) e Del Prette e Del Prette (2002, p. 49) a ser considerado no que concerne aos enfoques molares e moleculares seria a sua relatividade: “O que é molar em determinado recorte poderá ser considerado molecular em outro, o que indica a necessidade de se relativar o uso do conceito” (DEL PRETTE; DEL PRETTE 2002, P. 49). Outros aspectos presentes nas habilidades sociais que tratam dessa dimensão relativa serão abordados posteriormente no capítulo referente às competências sociais uma vez que se referem a ambas.

Com o intuito de descrever os componentes comportamentais vários estudos vêm sendo realizados. Caballo revisou noventa trabalhos realizados entre 1970 e 1986 em que foram empregados os componentes das habilidades sociais; dessa forma, Caballo (2006, p. 22) conclui que os componentes fundamentais que compõem as habilidades sociais são: olhar e contato visual, conversação em geral, conteúdo e fluência, duração, qualidade da voz, e gestos com as mãos.

Caballo (2006) e Del Prette e Del Prette (2002) fazem uma importante contribuição descrevendo pormenorizadamente e classificando os elementos componentes das habilidades sociais, que são apresentados na Ilustração 6.



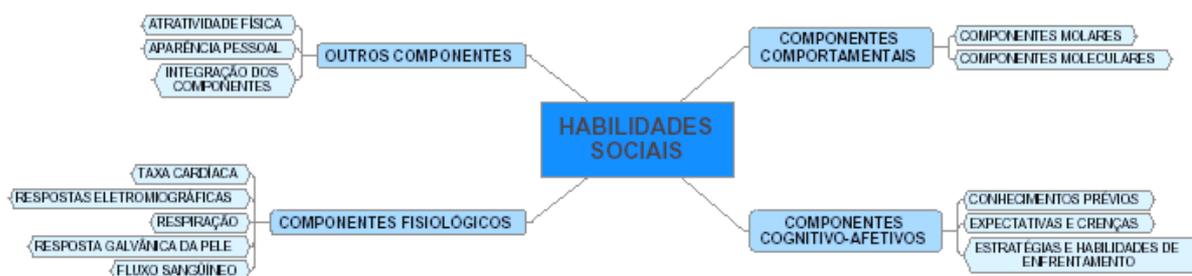
Fonte: Elaborada pela autora com base em Caballo (2006) e Del Prette e Del Prette (2002).

**Ilustração 7 Classificação das Habilidades Sociais**

Percebe-se que há diferenças nas classificações propostas pelos autores, porém pode-se concluir que essas diferenças se dão pela forma como os itens estão classificados, pois tanto Caballo (2006) quanto Del Prette e Del Prette (2002) convergem em praticamente todos os itens citados dos componentes citados.

A fim de elucidar tanto os aspectos convergentes quanto os divergentes apresenta-se, a seguir, nova classificação, elaborada pela autora, que engloba todos os itens citados pelos autores acrescida de uma breve descrição de cada comportamento. A classificação adotada segue a mesma proposta dos autores dividindo os elementos em quatro componentes principais: comportamentais, cognitivo-afetivo, fisiológicos e outros.

De acordo com a revisão apresentada, os componentes comportamentais foram, por sua vez, divididos em duas subcategorias: componentes molares e moleculares. Diferentemente da classificação proposta por Caballo (2006, p. 82) com relação aos componentes cognitivos, a presente classificação segue a mesma apresentada por Del Prette e Del Prette (2002, p. 56) por estar mais completa uma vez que também enfoca aspectos afetivos do comportamento. A Ilustração 8 mostra a classificação adotada, apresentando os principais componentes das habilidades sociais:

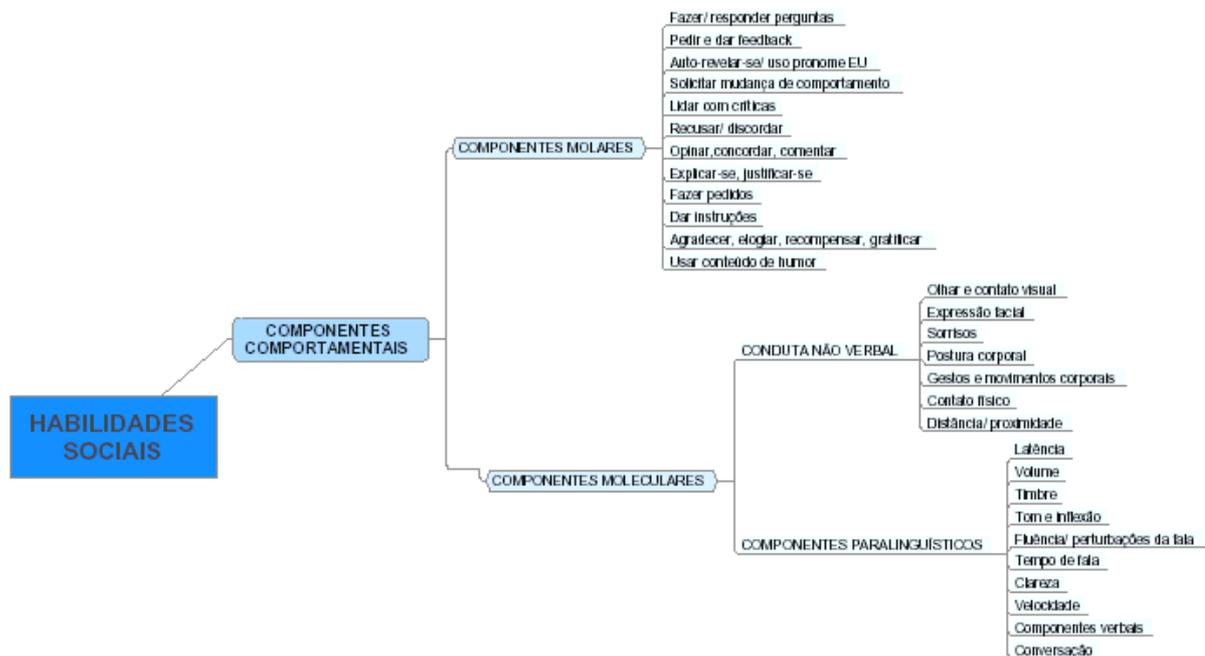


Fonte: Elaborada pela autora base em Caballo (2006) e Del Prette e Del Prette (2002).

**Ilustração 8 Componentes das Habilidades Sociais**

## 1. COMPONENTES COMPORTAMENTAIS:

Os componentes comportamentais estão classificados em molares e moleculares, apresentando cada um deles diversos comportamentos, que estão evidenciados na Ilustração 8 e serão posteriormente definidos.



Fonte: Elaborada pela autora com base em Caballo (2006) e Del Prette e Del Prette (2002).

### Ilustração 9 Componentes Comportamentais das Habilidades Sociais

1.1 *COMPONENTES MOLARES*: referem-se às habilidades globais do indivíduo. O nível molar considera dois ou mais componentes das habilidades sociais e suas interações no momento de atuar efetivamente em diferentes situações, como por exemplo, em uma entrevista de emprego (RUBIO; ANZANO, 1998, p. 15, tradução e adaptação da autora). Nesse sentido, os componentes verbais da comunicação se enquadram nessa categoria por envolverem vários outros processos das interações sociais que influenciam a comunicação verbal. Para Del Prette e Del Prette (2002, p.58) a comunicação varia de indivíduo para indivíduo e em relação à sua cultura, classe social e educação da sociabilidade. Caballo (2006, p. 69) acrescenta que na

fala as palavras empregadas dependerão da situação em que se encontra uma pessoa, seu papel nessa situação e o seu propósito, como, por exemplo, comunicar idéias, sentimentos, argumentar.

1.1.1 Fazer / Responder perguntas: considerado por Caballo (2006, p. 75) um dos elementos da conversação as perguntas e seus equivalentes são importantes para iniciar e manter uma conversa, obter informações, mostrar interesse e influenciar pessoas, podendo ser divididas em gerais, ou específicas, sobre fatos ou sentimentos, e com final aberto ou fechado. Del Prette e Del Prette (2002, p. 59) concordam com sua importância e acrescentam que essa habilidade também depende da discriminação dos diferentes tipos de perguntas (quanto à função, conteúdo e forma) e do seu emprego adequado, baseado nas condições e objetivos da interação.

1.1.2 Pedir e dar *feedback* /retroalimentação: é também considerado um importante elemento na conversação, pois permite a regulação e o ajuste do comportamento do indivíduo durante a interação. Caballo (2006, p. 76) considera que a retroalimentação pode manifestar-se através da atenção, com a ajuda da comunicação não verbal como assentimento com a cabeça, e verbalizações curtas, ou de verbalizações que podem ser reflexivas, em que se comenta, em nível superficial ou profundo, o significado da fala do interlocutor e a verbalização propriamente dita, com expressões de surpresa, diversão, etc.. Tanto sua falta como seu excesso podem ser prejudiciais à conversação (CABALLO, 2006, p. 76; DEL PRETTE; DEL PRETTE, 2002, p. 62), pode-se, assim, concluir que a retroalimentação pode ser considerada um item importante ao se manter conversas informais.

1.1.3 Auto revelar-se / usar o pronome EU: outro elemento que compõe a

conversação é a habilidade de autorrevelação, ou seja, o relato de fatos pessoais e afirmações gerais seguidas da expressão de sentimentos, atitudes e opiniões sobre o que está sendo falado de forma gradual e recíproca (CABALLO, 2006, p. 77).

1.1.4 Solicitar mudança de comportamento: para Bower e Bower, *apud* Del Prette e Del Prette (2002, p. 60), a solicitação de mudança do comportamento deve incluir a descrição do comportamento que se quer mudar, a expressão de desagrado causada por ele, a especificação do comportamento que seria indicado para a mudança e as consequências positivas para a mudança.

1.1.5 Lidar com críticas: o manejo das críticas pode ter interferência de aspectos pessoais como: baixa autoestima, sentimentos negativos de autoeficácia e estilo atribucional derrotista (DEL PRETTE; DEL PRETTE, 2002, p. 61). Entretanto, independentemente da influência dessas variáveis e de seu caráter subjetivo, as críticas podem ser verdadeiras ou falsas, e serem expressas de forma adequada ou inadequada, seja pelo seu conteúdo, forma ou ocasião. A melhor maneira de se lidar com a crítica é ouvi-la atentamente, refletindo sobre sua utilidade para a modificação de idéias ou pensamentos (CABALLO, 1993). Com relação às críticas inadequadas e verdadeiras, deve-se ouvi-las e solicitar ao interlocutor que modifique seus aspectos inadequados, como, por exemplo, o tom da voz, ou local e hora da conversa, etc. Em contrapartida, as críticas inadequadas e falsas exigem firmeza na retaliação, discordando do interlocutor e dando exemplos de seus equívocos, além do uso da comunicação não verbal (DEL PRETTE; DEL PRETTE, 2002, p. 61).

Os itens seguintes são citados por Caballo e Del Prette e Del Prette, porém não são definidos operacionalmente como os anteriores, são eles: recusar, discordar; opinar, concordar, comentar; explicar-se, justificar-se; fazer pedidos; dar instruções; agradecer, elogiar, recompensar, gratificar; e usar conteúdo de humor.

## 1.2. COMPONENTES MOLECULARES:

São os componentes específicos e observáveis do comportamento, como por exemplo: volume e entonação da voz, contato visual, expressão facial, dentre outros passíveis de serem medidos e avaliados objetiva e sistematicamente (CABALLO, 2006, p. 18; DEL PRETTE; DEL PRETTE, 2002, p. 49; RUBIO; ANZANO, 1998, p. 15, tradução e adaptação da autora). Caballo (2006, p. 18) ressalta que os componentes moleculares têm seu valor quando são relacionados a uma conduta molar hábil, ou seja, quando são contextualizados. Del Prette *et al.* (2004, p. 342) sinalizam que os componentes moleculares referem-se às habilidades indiretas e são, geralmente percebidos de forma mais inconsciente, além de englobarem aspectos acessíveis apenas ao próprio indivíduo, como, por exemplo, pensamentos, percepções e representações.

### 1.2.1. “Conduta não-verbal”

A comunicação não verbal é uma modalidade de estudo de diversas ciências e na Psicologia teve início com Wundt (1973), com seus estudos classificatórios dos gestos. Recentemente vem sendo investigada como um complemento ao estudo da comunicação verbal. Possui aspectos universais, mas também se diferencia de acordo com a cultura. Consideram-se cinco as funções da comunicação não verbal: substituição da linguagem, regulação da comunicação, apoio à comunicação verbal, complementação da linguagem e contradição da linguagem (DEL PRETTE; DEL PRETTE, 2002, p. 65-67).

1.2.1.1. Olhar e contato visual: na comunicação não verbal o olhar é o único sentido que tem dupla função (receptor e emissor), dessa forma é um importante canal na interação social, tanto na regulação quanto na manipulação, pois tanto a quantidade quanto o tipo de olhar comunicam atitudes interpessoais. De acordo com Caballo

(2006, p. 26 a 29) e Del Prette e Del Prette (2002, p. 68 a 70), a frequência e a duração do olhar são indicativos de diferentes sentimentos e comportamentos: intimidação/reciprocidade, amistosidade/hostilidade, segurança/temor, admiração/desprezo, interesse/desinteresse, estabelecer aproximação/distância, punição, vergonha e amor. O contato visual intensifica a intimidade e acontece com mais frequência quando há distância física do companheiro; fala-se de temas triviais e impessoais; não há nada mais para olhar; o interesse está nas reações do interlocutor; há interesse no companheiro; tem *status* superior ao companheiro; se pertence a uma cultura que o valoriza; é extrovertido; há grande interesse de afiliação ou inclusão; se é dependente do companheiro (e este foi indiferente); se está escutando; se é mulher (CABALLO, 2006, p. 29). Outro fator enfatizado por Caballo (2006, p. 32) no contato visual é a dilatação pupilar, cuja emissão e percepção se dão não-conscientemente e que têm diferentes causas, dentre as quais se destacam: reflexo diante da luz, interesse sexual, novidade, alerta e relaxamento, incerteza, uso de álcool e ansiedade, dentre outras.

1.2.1.2. Expressão facial: o rosto, mais precisamente os olhos, as sobrancelhas e a boca, são as partes do corpo que mais expressam as emoções e que, conseqüentemente, têm um importante papel na interação social, pois pela expressão facial são comunicadas e reconhecidas as seis expressões faciais universais: alegria, medo, raiva ou ira, tristeza, surpresa e nojo/desprezo. (CABALLO, 2006, p. 32 a 34; DEL PRETTE; DEL PRETTE, 2002, p. 71). Apesar desse caráter universal Del Prette e Del Prette (2002, p. 72) ressaltam que há diferenças significativas da expressão facial sob o ponto de vista cultural, e citam Otta (1994, p. 74) que faz uma ressalva no que concerne à universalidade das emoções: a cultura determina como, quando e com relação a quem as emoções

podem ser expressas.

1.2.1.3. Sorrisos: têm um caráter mais intencional na expressão das emoções e por isso teria uma função expressiva, regulativa e adaptativa nas relações sociais (DEL PRETTE; DEL PRETTE, 2002, p. 70). Mesmo podendo ser considerado um importante canal de comunicação, Caballo (2006, p. 39) cita vários estudos, entre eles os de Trower (1980), que concluem que não há uma correlação entre sorrir muito e ser socialmente hábil, porém os estudos de Conger e Farrell (1981) demonstram o oposto. Ainda outro estudo, de Gambrell e Richey (1985), citado pelo autor, admite que sorrir está positivamente correlacionado com as avaliações das habilidades sociais.

1.2.1.4. Postura corporal: há três principais posturas humanas: em pé, sentado, agachado ou ajoelhado e deitado. O indivíduo decide qual postura adotar baseando-se na sua cultura e na sua própria atitude diante de uma situação (CABALLO, 2006, p. 40; DEL PRETTE; DEL PRETTE, 2002, p. 74). Na situação social a postura adotada pode demonstrar interesse, deferência, amizade, aborrecimento ou aversão (DEL PRETTE; DEL PRETTE, 2002, p. 75). Caballo (2006, p. 41) cita quatro categorias posturais assinaladas por Mehrabian (1968): aproximação (“corpo para diante”), retirada (jogar-se para trás ou voltar-se para outro lado), expansão (expansão do peito, tronco ereto ou inclinado para trás, cabeça ereta, ombros elevados) e contração (tronco inclinado para frente, cabisbaixa, ombros caídos, peito afundado). O autor também cita outro trabalho de Mehrabian (1972), em que são consideradas as duas principais dimensões da postura em contexto social: a aproximação (inclinar-se para diante, tocar, aproximar-se fisicamente, olhar) e o relaxamento (posições assimétricas dos braços e pernas, apoio lateral, mãos relaxadas e apoio para trás). Em resumo, a postura corporal comunica as atitudes,

sentimentos, emoções sobre si mesmo e em relação aos outros. Outro aspecto que engloba a postura corporal é a orientação corporal. Refere-se ao grau em que ombros e pernas se movimentam na direção ou se desviam da pessoa com quem se está comunicando (CABALLO, 2006, p. 42).

1.2.1.5. Gestos e movimentos corporais: também são considerados importantes canais na comunicação não verbal, usados como uma forma de sincronização e retroalimentação na interação social (CABALLO, 2006, p. 42). Os gestos e movimentos corporais sofrem influência cultural e são mais comumente manifestados através dos movimentos das mãos, podendo, de acordo com Ekman e Friesen (*apud* CABALLO, 2006, p. 43), servir como: emblemas (substitui uma ou mais palavras ou frase, conhecidos culturalmente, por exemplo, bater palmas), adaptadores (usados para satisfazer necessidades ou controlar e enfrentar emoções, por exemplo, tamborilar ou estalar os dedos), ilustradores (usados para ilustrar o que é dito verbalmente, por exemplo, acenar com a mão ao se despedir). Os gestos e movimentos corporais são citados por Caballo (2006, p. 46) em vários estudos, assim, Trower (1980), Conger e Farrell (1981) e Alberti e Emmons (1978) concluem que os movimentos desinibidos sugerem um comportamento socialmente hábil. Um estudo de Morris (1977), também citado por Caballo (2002, p. 46), mostra que as partes do corpo mais distantes do rosto sofrem menos influência do controle deliberado, ressaltando que os movimentos dos pés, pernas e outras automanipulações refletem o verdadeiro estado de ânimo. Del Prette e Del Prette (2002, p. 72) confirmam acrescentando que a gestualidade na interação social pode traduzir, contradizer, confirmar ou negar o que se diz de forma não intencional, buscando comunicar algo.

1.2.1.6. Contato físico: há enormes variações culturais no que concerne ao contato

físico, podendo este também variar de acordo com o contexto particular, a idade e a relação entre as pessoas implicadas. É o canal de comunicação mais íntimo na relação, sendo dessa forma, mais cuidadosamente vigiado e reservado. Pode indicar proximidade e solidariedade quando empregado reciprocamente, e *status* e poder quando usado em só uma direção (CABALLO, 2006, p. 52). Através do contato físico o indivíduo pode manifestar as emoções na relação com o outro, manter, limitar, aproximar, ou seja, diferenciar a relação estabelecida seja ela amizade, namoro, profissional ou outra (DEL PRETTE; DEL PRETTE, 2002, p. 76).

1.2.1.7. Distância / proximidade: existem vários estudos referentes à conduta espacial ou proxêmica, que seria o “estudo da estruturação inconsciente do microespaço humano” e que pode ser classificado em quatro zonas: íntima, pessoal, social e pública (HALL apud DEL PRETTE; DEL PRETTE, 2006, p. 77). A forma como o indivíduo se aproxima ou se afasta do outro na interação social é, como o contato físico, um diferencial na relação social; também sofre fortes influências culturais e diferenças significativas com relação ao contexto, papéis sociais e gênero. A conduta espacial é, portanto, uma importante categoria das habilidades sociais (CABALLO, 2006, p.51; DEL PRETTE; DEL PRETTE, 2002, p.77).

1.2.2. Componentes Paralinguísticos: referem-se ao “como” se fala e não ao “o que” se fala (CABALLO, 2006, p.62; DEL PRETTE; DEL PRETTE, 2002, p.63).

1.2.2.1. Latência: é o intervalo temporal decorrido entre a apresentação de um estímulo (por exemplo, a fala de um indivíduo) e a resposta ou enunciado de um interlocutor. Quando muito longa pode ser considerada como uma conduta passiva e quando muito curta ou rápida como uma conduta agressiva (CABALLO, 2006, p.64; DEL PRETTE; DEL PRETTE, 2002, p.63).

1.2.2.2. Volume: Del Prette e Del Prette (2002, p. 63) salientam que a comunicação

verbal tende a ser regulada pelo conteúdo da mensagem, o contexto e o interlocutor. O volume da voz ao falar pode servir como um indicativo das relações sociais, como por exemplo: submissão e tristeza (volume baixo), ou segurança, domínio, persuasão, extroversão, ira (volume alto), ou temor e surpresa (volume muito variável). O volume moderado é mais adequado na comunicação verbal, podendo ocorrer alterações para enfatizar pontos e manter a conversa mais interessante e causando uma impressão agradável e de autenticidade (CABALLO, 2006, p.65; DEL PRETTE; DEL PRETTE, 2002, p. 64).

1.2.2.3. Timbre: Possui variações individuais (nasais, ressonantes, guturais) e de gênero (finas e grossas). O timbre da voz pode ser socialmente desejável ou indesejável e através dele podem ser atribuídas características pessoais ao sujeito como, por exemplo, segurança, maturidade, e depressão, dentre outras (CABALLO, 2006, p.65).

1.2.2.4. Tom e inflexão: Servem para comunicar sentimentos e emoções como: esperança, afeto, sarcasmo, ira, excitação, desinteresse, temor, surpresa, tristeza, contentamento e aflição, dentre outros (CABALLO, 2006, p.66). Estudos realizados por Mehrabian (1972), Romano e Bellack (1980) e Alberti e Emmons (1978) são citados por Caballo (2006, p. 67) e comprovam que o tom da voz contribui fortemente na comunicação interpessoal.

1.2.2.5. Fluência / perturbações da fala: Podem ser consideradas perturbações da fala: os silêncios, as vacilações, as repetições, o uso de chavões (“sabe”, “né”, “hum”, “ah”), gaguejos, omissões e prolixidade (CABALLO, 2006, p.67; DEL PRETTE; DEL PRETTE, 2002, p. 64).

1.2.2.6. Tempo de fala: Caballo (2006, p. 68) e Del Prette e Del Prette (2002, p. 63) definem o tempo de fala como aquele em que o indivíduo se mantém falando e a

resposta do interlocutor. Caballo (2006, p. 68) apresenta algumas conclusões acerca de estudos referentes ao tempo de fala: a sua duração está relacionada ao comportamento assertivo, à capacidade de enfrentamento e ao nível de ansiedade e, quando associada ao olhar, trata-se de um dos componentes mais elevados da habilidade social global. Del Prette e Del Prette (2002, p. 63) ressaltam a importância de se conceder tempo de fala ao outro.

1.2.2.7. Clareza: alguns exemplos de padrões de fala que não apresentam clareza são: balbuciar ou arrastar as palavras, pronunciá-las mal, sotaque excessivo. Esses padrões podem ser indicativos de diferentes emoções, como, por exemplo, ira ou impaciência ao pronunciar mal e enfado ou tristeza ao arrastar as palavras (CABALLO, 2006, p. 68).

1.2.2.8. Velocidade: a velocidade da fala também pode transmitir sinais psicológicos ao ouvinte acerca da pessoa que fala; assim, a fala lenta pode sinalizar tristeza, afetação ou enfado e a rápida, alegria ou surpresa (CABALLO, 2006, p. 69).

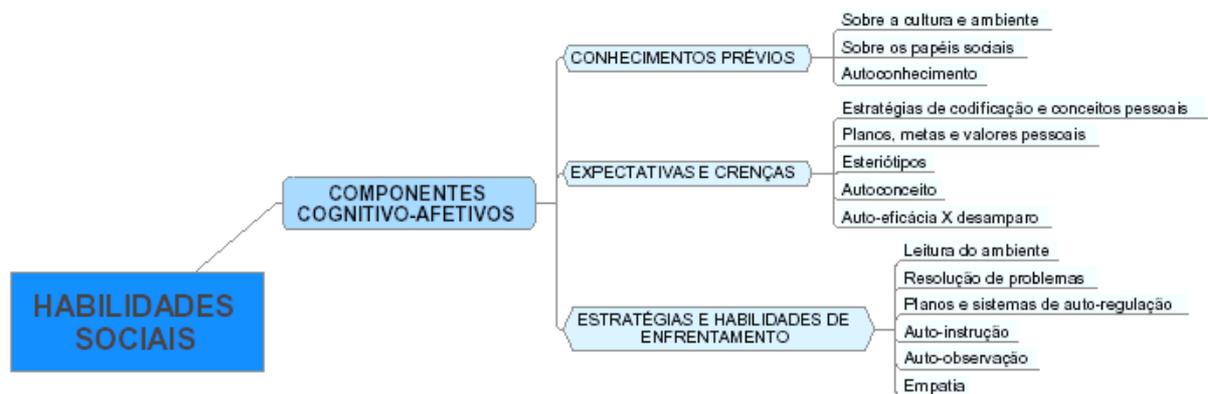
1.2.2.9. Componentes Verbais: trata-se do propósito da fala, ou seja, da situação em que o indivíduo se encontra, do seu papel nessa interação e do que pretende conseguir. Pode variar do mais informal e íntimo até o mais formal e também de acordo com o estilo pessoal de cada um (CABALLO, 2006, p. 69).

1.2.2.10. Conversação: para Caballo (2002, p. 74) os sinais verbais e não-verbais regulam e retroalimentam a conversação, mas em excesso ou na sua total falta prejudicam a comunicação interpessoal. Portanto, fatores cognitivos desempenham uma função significativa na conversação havendo, inclusive, a possibilidade da aprendizagem de técnicas que facilitam e mantêm a conversação, tais como: retroalimentação, perguntas, auto-revelação. Em contrapartida, o autor cita Alberti e Emmons (1978) que ressaltam a importância da honestidade e da espontaneidade

na comunicação interpessoal, sem a necessidade de se pensar para falar.

## 2 COMPONENTES COGNITIVO-AFETIVOS:

A ilustração 9 ilustra a classificação adotada com relação aos componentes cognitivo-afetivos.



Fonte: Elaborada pela autora base em Caballo (2006) e Del Prette e Del Prette (2002).

### Ilustração 10 Componentes Cognitivo-Afetivos das Habilidades Sociais

De acordo com Del Prette e Del Prette (2002, p. 79) os componentes cognitivo-afetivos afetam o comportamento social do indivíduo pelas consequências que causam na elaboração das situações vividas pelo indivíduo nos diferentes aspectos da interação social (com relação ao interlocutor, à situação social e aos próprios comportamentos e suas consequências).

Caballo (2006, p. 82) complementa colocando que a pessoa “é afetada pelas situações nas quais se encontra, mas também afeta o que está passando e contribui continuamente com as mudanças nas condições situacionais e ambientais, tanto para si mesmo como para os demais”. Além disso, o autor cita Bowers ressaltando que nem tudo que é percebido e é eficaz para produzir comportamentos é representado na consciência. Entretanto, Caballo (2006, p. 87) ressalta a

importância das variáveis cognitivas do indivíduo na interação social para ser capaz de “transformar e empregar a informação de forma ativa e para criar pensamentos e ações (como na solução de problemas) em vez de referir-se a um armazenamento de cognições e respostas estáticas ‘mantidas’ em um armazém mecânico”.

2.1. *CONHECIMENTOS PRÉVIOS*: influencia e facilita o êxito no desempenho social, favorecendo o indivíduo a discriminar a ocasião para uma resposta, a selecionar um tipo particular de comportamento com maior probabilidade de aceitação pelo outro e a identificar os comportamentos que devem ser evitados (DEL PRETTE; DEL PRETTE, 2002, p. 80).

2.1.1. Sobre a cultura e ambiente: de acordo com Del Prette e Del Prette (2002, p. 80), apesar de a cultura modelar muitos comportamentos com normas gerais há algumas normas particulares nos contextos culturais mais singulares, como, por exemplo, família, trabalho ou vizinhança. As normas podem ser transmitidas ou inferidas pela observação ou, como cita Caballo (2006, p. 87), construídas pelo indivíduo por meio de seus padrões cognitivos.

2.1.2. Sobre os papéis sociais: os papéis sociais podem ser “negados, reificados e reestruturados” (DEL PRETTE; DEL PRETTE, 2002, p. 81), porém compreendê-los é essencial para o desempenho social competente. A identificação dos diferentes papéis vividos pelo indivíduo nas suas interações sociais (de mãe ou pai, de filho[a], de profissional, de amigo) permite “calibrar” as respostas a certas características, como, por exemplo, formalidade ou informalidade.

2.1.3. Autoconhecimento: envolve a identificação das próprias emoções e dos comportamentos a elas relacionados, os valores subjacentes e as autorregras. Além disso, implica em conhecer os próprios déficits ou excessos e monitorá-los para o ajustamento às situações sociais e às demandas do ambiente (DEL PRETTE; DEL

PRETTE, 2002, p. 82).

## 2.2. EXPECTATIVAS E CRENÇAS

Influenciam consideravelmente o comportamento na medida em que, com base em suas expectativas e crenças, o indivíduo supõe as consequências (favoráveis ou desfavoráveis) de seu comportamento (CABALLO, 2006, p. 88; DEL PRETTE; DEL PRETTE, 2002, p. 82).

2.2.1. Estratégias de codificação e conceitos pessoais: Caballo (2006, p. 88) enfatiza a importância da influência dos processos cognitivos de atenção, percepção, interpretação e categorização dos estímulos no comportamento do indivíduo. A avaliação do comportamento dos outros pode ser afetada por diferentes suposições errôneas, como, por exemplo: supor que a conduta de um indivíduo seja um produto de sua personalidade e não algo situacional. O autor enfatiza a influência dos esquemas, que seria um padrão que serve para modular e mediar o impacto, as percepções e o que se aprende das experiências além de quais estímulos futuros atenderão em situações relacionadas. Por meio dos esquemas o indivíduo pode mudar ou ampliar o esquema ou distorcer a informação.

2.2.2. Planos, metas e valores pessoais: são os objetivos e metas que o indivíduo estabelece para seu desempenho social. Constitui uma habilidade sócio-cognitiva importante, pois envolve a adequação dos objetivos às próprias habilidades e às condições impostas pela situação, ressaltando-se, ainda, que o indivíduo socialmente competente inclui nesse contexto também o aspecto ético: mantendo ou melhorando a relação com o outro, buscando o equilíbrio nas relações interpessoais e defendendo os próprios direitos e os de outrem (DEL PRETTE; DEL PRETTE, 2002, p. 83).

2.2.3. Estereótipos: enquanto processo cognitivo, o estereótipo simplifica ou sintetiza os estímulos do ambiente, visando a adaptação cognitiva e comportamental dos indivíduos. Entretanto, pode sofrer influências de valores positivos ou negativos, resultando em atitude pró ou contra o objeto (preconceito), respectivamente, exercendo uma influência significativa nas relações sociais (CABALLO, 2006, p. 89; DEL PRETTE; DEL PRETTE, 2002, p. 84).

2.2.4. Autoconceito: Del Prette e Del Prette (2002, p. 84) definem autoconceito como o resultado da associação de dois processos cognitivo-afetivos: a autoimagem (como o indivíduo avalia e representa a si mesmo) e a autoestima (é o sentimento, positivo ou negativo, que resulta dessas avaliações). Os autores salientam sua interferência no desempenho social, pois o indivíduo “evoca seu autoconceito quando faz uma predição sobre o resultado de seu desempenho” (BOWER e BOWER apud DEL PRETTE; DEL PRETTE, 2002, p. 84).

2.2.5. Autoeficácia e desamparo: Del Prette e Del Prette (2002, p. 85) apresentam a definição de Bandura (1986) sobre autoeficácia e sua diferenciação em relação à expectativa de resultado de desempenho. Para o autor, autoeficácia é o julgamento que o indivíduo faz sobre sua capacidade de organização e execução de ações com o objetivo de atingir determinado desempenho, ou seja, o julgamento das consequências prováveis de tal desempenho. Já a expectativa de resultado de desempenho refere-se ao julgamento que o indivíduo faz de sua própria capacidade de ter um desempenho adequado. No desamparo o indivíduo deixa de confiar na possibilidade de ter um desempenho desejável.

### 2.3. *ESTRATÉGIAS E HABILIDADES DE ENFRENTAMENTO*

São os processos cognitivos envolvidos na recepção e processamento dos estímulos.

2.3.1. Leitura do ambiente: é a discriminação que reconhece e decodifica os sinais da situação social (verbais e não verbais) e avalia o comportamento adequado à situação; é um componente social cognitivo aprendido (DEL PRETTE; DEL PRETTE, 2002, p. 86). Caballo (2006, p. 83 a 85) cita algumas percepções de ambientes que foram citadas e diferenciadas por Knapp, pois pela percepção das particularidades do ambiente há a possibilidade de uma comunicação mais eficaz. São elas as percepções de formalidade, percepções de ambiente caloroso, percepções de ambiente privado, percepções de familiaridade, percepções de restrição e percepções de distância. O comportamento do indivíduo pode se modificar de acordo com a percepção das variáveis do ambiente e também, como enfatiza Del Prette e Del Prette (2002, p. 81) de acordo com as mudanças das situações no mesmo ambiente.

2.3.2. Resolução de problemas: é um processo integrado e complexo que envolve comportamento, cognição e afeto e que, portanto, envolve habilidades cognitivas-afetivas, tais como as citadas por D'Zurilla (*apud* DEL PRETTE; DEL PRETTE, 2002, p. 87): discriminar e definir o problema, formular estratégias de resolução, avaliar e escolher estratégias ou curso de ação, entre outras.

2.3.3. Planos e sistemas de autorregulação: embora a conduta dependa consideravelmente das consequências externamente administradas, “as pessoas regulam seu próprio comportamento pelos objetivos e padrões de atuação, sua auto-recompensa ou autocrítica por atingir ou não os objetivos e padrões auto-impostos”, ou seja, através de planos e regras de contingência o indivíduo guia seu comportamento na ausência, ou apesar de pressões externas (CABALLO, 2006, p. 92).

2.3.4. Auto-observação: “É a capacidade de descrever a si mesmo em termos de

pensamentos, sentimentos e ações” (DEL PRETTE; DEL PRETTE, 2002, p. 88). Entretanto, não são meras descrições, pois possuem um caráter valorativo e estão relacionados com o autoconceito. Para Caballo (2006, p. 92), a “observação do próprio comportamento é tida como facilitadora em seu papel auto-regulador”, ou seja, na influência que o indivíduo exerce podendo influenciar substancialmente seu ambiente, transformando-o.

2.3.5. Autoinstrução: trata-se de comentários, feitos pelo próprio indivíduo, que orientam, mantêm ou interrompem seu comportamento. Tem uma função reguladora do comportamento e seu conteúdo está relacionado ao autoconceito (DEL PRETTE; DEL PRETTE, 2002, p. 88; CABALLO, 2006, p. 92).

2.3.6. Empatia: Del Prette e Del Prette (2002, p. 19) apresentam uma definição de empatia, baseada em Roberts e Strayer, que a concebe como “a capacidade de reconhecer sentimentos e identificar-se com a perspectiva do outro, manifestando reações que expressam essa compreensão e esse sentimento”. Os autores dividem o processo empático em três momentos: o primeiro refere-se à escuta ativa que engloba o olhar a outra pessoa, observando sua expressão facial e corporal, e estar atento na fala; o segundo momento envolve a identificação do problema ou do tipo de emoção experimentada pelo outro; e, enfim o terceiro refere-se à aceitação e apoio verbais e não verbais congruentes com o sentimento identificado. Falcone (2000, p. 6) acrescenta ainda que a empatia é constituída pela “disposição para abrir mão, por alguns instantes, dos próprios interesses, sentimentos e perspectivas e se dedicar a ouvir e compreender, sem julgar, o que a outra pessoa sente, pensa e deseja”.

Para Falcone (2000, p. 4) o comportamento empático inclui três componentes: cognitivo (compreensão acurada da perspectiva e sentimentos

alheios), afetivo (sentimentos de compaixão/preocupação pelo outro) e comportamental (manifestação verbal e não verbal dessa compreensão do outro). Estudos mostram que o comportamento empático contribui para a qualidade das relações interpessoais, redução de conflitos e aumento do vínculo, pois despertam afeto e simpatia além de ajudar a desenvolver estratégias de enfrentamento (FALCONE, 2000, p. 8).

### 3 COMPONENTES FISIOLÓGICOS

A Ilustração 11 mostra a classificação adotada com relação aos componentes fisiológicos das habilidades sociais.



Fonte: Elaborada pela autora base em Caballo (2006) e Del Prette e Del Prette (2002).

**Ilustração 11 Componentes Fisiológicos das Habilidades Sociais**

Compreende-se por componentes fisiológicos do comportamento “as variações organísmicas que afetam ou são afetadas pelas situações interpessoais, significativas ou estressantes, tais como entrevistas de solicitação de emprego, encontros amorosos, debates em assembléia ou conversas com autoridade” (DEL PRETTE; DEL PRETTE, 2002, p. 90).

Tanto Caballo (2006, p. 96) quanto Del Prette e Del Prette (2002, p. 90) ressaltam que existem poucos estudos a respeito das variáveis fisiológicas do

comportamento e os resultados mostram que não há uma relação entre essas variáveis e o comportamento socialmente hábil. Entretanto, destacando-se os estudos de Beidel e Dayton e Mikulas, citados por Caballo, sobre a “rapidez na redução da ativação”, ou seja, “indivíduos de alta habilidade social demoram menos em reduzir sua ativação (medida pela taxa cardíaca ou volume do sangue) do que indivíduos de baixa habilidade social” (CABALLO, 2006, p. 96). Ressalta-se ainda que há variações individuais, ou seja, independentemente da intensidade da ativação fisiológica o indivíduo pode comportar-se de forma hábil ou não. Além disso, entre todos os sistemas de respostas os indicadores fisiológicos seriam os de menor confiabilidade com relação à determinação dos comportamentos sociais complexos (CABALLO, 2006, p. 96).

3.1. *TAXA CARDÍACA*: medida através da pletismografia de pulso que detecta as mudanças de volume nas batidas cardíacas nos órgãos periféricos (CABALLO, 2006, p. 94).

3.2. *RESPOSTAS ELETROMIOGRÁFICAS*: registro da atividade elétrica que precede a atividade muscular o qual indica tensão ou relaxamento muscular (CABALLO, 2006, p. 95; DEL PRETTE; DEL PRETTE, 2002, p. 90).

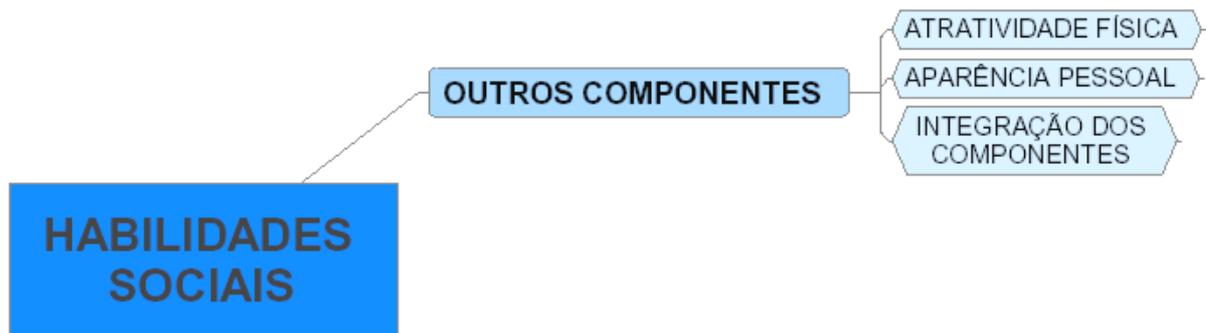
3.3. *RESPIRAÇÃO*: composta por dois parâmetros: profundidade da respiração e taxa respiratória e controlada pelo sistema nervoso central, sofrendo alterações pelos estados emocionais (CABALLO, 2006, p. 96).

3.4. *RESPOSTA GALVÂNICA DA PELE*: atividade das glândulas sudoríparas (CABALLO, 2006, p. 95; DEL PRETTE; DEL PRETTE, 2002, p. 95).

3.5. *FLUXO SANGUÍNEO*: a afluência ou circulação do sangue produzida pelas contrações cardíacas (CABALLO, 2006, p. 95).

#### 4. OUTROS COMPONENTES

A Ilustração 12 identifica a classificação adotada com relação a outros componentes que compõem as habilidades sociais.




---

Fonte: Elaborada pela autora com base em Caballo (2006) e Del Prette e Del Prette (2002).

#### Ilustração 12 Outros Componentes das Habilidades Sociais

4.1. *ATRATIVIDADE FÍSICA*: é o traço mais visível e mais facilmente acessível aos outros nas interações sociais, e, portanto, uma importante variável interpessoal. Por meio desse requisito as pessoas formulam idéias acerca de quem observam e reagem (com condutas verbais ou não-verbais) manifestando aprovação ou desaprovação (CABALLO, 2006, p. 58). O atrativo físico favorece a percepção, pelos demais, de características positivas na pessoa (inteligência, simpatia, competência) e também possibilita maior sociabilidade ao indivíduo por ser o mais requisitado nas atividades interpessoais, principalmente as heterossexuais (CABALLO, 2006, p. 58; DEL PRETTE; DEL PRETTE, 2002, p. 91).

4.2. *APARÊNCIA PESSOAL*: É a forma como o indivíduo se apresenta socialmente, a autoapresentação; inclui as roupas e adornos utilizados e sua adequação ao ambiente e ao contexto social (CABALLO, 2006, p. 57; DEL PRETTE; DEL PRETTE,

2002, p. 92). Tem forte efeito e influência na percepção social e no comportamento dos interlocutores, podendo ser manipulada deliberadamente. Apesar de ter um grande peso nas interações sociais não torna uma pessoa socialmente competente, mas pode facilitar esse tipo de desempenho (DEL PRETTE; DEL PRETTE, 2002, p. 92).

4.3. *INTEGRAÇÃO DOS COMPONENTES*: um fator importante, citado por Caballo (2006, p. 97), e que é recente e pouco explorado nos estudos das habilidades sociais é a análise das situações sociais e da necessidade do enfoque interacionista nos estudos dessas habilidades.

O presente estudo não tem como objetivo esse enfoque de análise, porém contribui no sentido de constatar os comportamentos esperados na situação social em um ambiente empresarial. Cabe ainda ressaltar que esses comportamentos começam a ser aprendidos e a manifestarem-se na infância e, nesse sentido, é importante compreender seu desenvolvimento.

#### **2.4.3 Desenvolvimento das Habilidades Sociais**

Assim como nas competências sociais, a infância é a fase da vida em que se inicia a aprendizagem das habilidades sociais, tão necessárias para o desenvolvimento social da criança quanto para a base de situações futuras. Del Prette e Del Prette (2005, p. 16) salientam que “um repertório elaborado de habilidades sociais contribui decisivamente para relações harmoniosas com colegas e adultos na infância” e sua aquisição vem ao encontro das propostas dos órgãos protetores da criança e do adolescente na promoção da saúde.

Del Prette e Del Prette (2005, p. 42) comentam acerca da diversidade de propostas das habilidades sociais para a infância e citam alguns estudos que

buscam a identificação das habilidades sociais essenciais necessárias à criança. Os autores propõem um sistema de sete classes de habilidades sociais, entendidas com fundamentais no desenvolvimento interpessoal da criança, que são apresentadas na Ilustração abaixo:

<b>Classes</b>	<b>Principais subclasses</b>
<b>Autocontrole e expressividade emocional</b>	Reconhecer e nomear as emoções próprias e dos outros, controlar a ansiedade, falar sobre emoções e sentimentos, acalmar-se, lidar com os próprios sentimentos, controlar o humor, tolerar frustrações, mostrar espírito esportivo, expressar as emoções positivas e negativas.
<b>Civildade</b>	Cumprimentar pessoas, despedir-se, usar locuções como: <i>por favor, obrigado, desculpe, com licença</i> , aguardar a vez para falar, fazer e aceitar elogios, seguir regras ou instruções, fazer perguntas, responder perguntas, chamar o outro pelo nome.
<b>Empatia</b>	Observar, prestar atenção, ouvir e demonstrar interesse pelo outro, reconhecer / inferir sentimentos do interlocutor, compreender a situação (assumir perspectiva), demonstrar respeito às diferenças, expressar compreensão pelo sentimento ou experiência do outro, oferecer ajuda, compartilhar.
<b>Assertividade</b>	Expressar sentimentos negativos (raiva e desagrado), falar sobre as próprias qualidades ou defeitos, concordar ou discordar de opiniões, fazer e recusar pedidos, lidar com críticas e gozações, pedir mudança de comportamento, negociar interesses conflitantes, defender os próprios direitos, resistir à pressão dos colegas.
<b>Fazer amizades</b>	Fazer perguntas pessoais; responder perguntas, oferecendo informação livre (auto-revelação); aproveitar as informações livres oferecidas pelo interlocutor; sugerir atividade; cumprimentar, apresentar-se; elogiar, aceitar elogios; oferecer ajuda, cooperar; iniciar e manter conversação ("enturmar-se"); identificar e usar jargões apropriados.
<b>Solução de problemas interpessoais</b>	Acalmar-se diante de uma situação-problema; pensar antes de tomar decisões, reconhecer e nomear diferentes tipos de problemas; identificar e avaliar possíveis alternativas de solução; escolher, implementar e avaliar uma alternativa; avaliar o processo de tomada de decisão.
<b>Habilidades sociais acadêmicas</b>	Seguir regras ou instruções orais, observar, prestar atenção, ignorar interrupções dos colegas, imitar comportamentos socialmente competentes, aguardar a vez para falar, fazer e responder perguntas, oferecer, solicitar e agradecer ajuda, buscar aprovação por desempenho realizado, elogiar e agradecer elogios, reconhecer a qualidade do desempenho do outro, atender pedidos e participar de discussões.

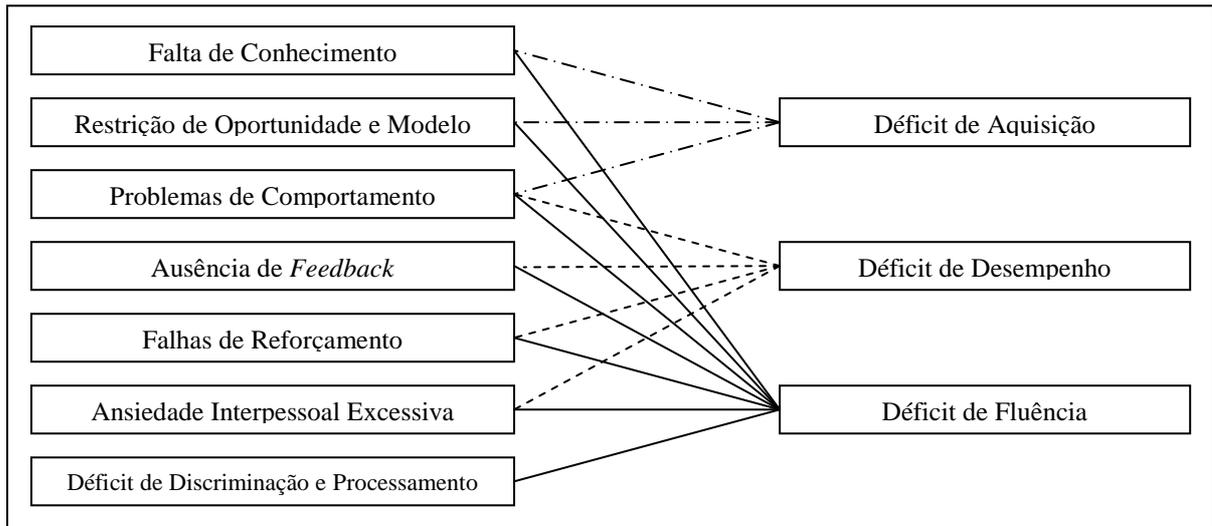
Fonte: Del Prette e Del Prette, 2005, p. 47

### **Ilustração 13 Classes e Subclasses de Habilidades Propostas como Relevantes na Infância**

Para Del Prette e Del Prette (2005, p. 48), essas classes são interdependentes e complementares. Os pais têm um papel importante no ensino das habilidades de empatia, civilidade, autocontrole, fazer amizades, sociais e acadêmicas, apresentando um empenho menor no ensino das habilidades de solução de problemas e assertivas.

Del Prette e Del Prette (2005, p. 51-53) enfatizam que a aprendizagem dos comportamento social inicia-se na infância e a família tem um papel fundamental nesse sentido, seguida pela escola e por outros ambientes sociais. Embora os fatores constitucionais inatos (temperamento, capacidade sensorial, etc) influenciem as interações iniciais da criança, a aprendizagem, planejada ou não, é determinante no estabelecimento de comportamentos adequados para o bom convívio social. Nesse sentido, algumas dificuldades podem comprometer o desempenho socialmente competente, entretanto deve-se buscar a compreensão da origem desse déficit. Os déficits podem ser diferenciados em três tipos: déficit de aquisição (refere à não ocorrência da habilidade), déficit de desempenho (refere à ocorrência da habilidade em frequência inferior à esperada) e déficit de fluência (refere à ocorrência da habilidade com proficiência inferior à esperada).

Além dos déficits alguns fatores pessoais e ambientais também foram identificados por Del Prette e Del Prette (2005, p. 53-57) como determinantes na dificuldade de aprendizagem do comportamento socialmente hábil, sendo eles: falta de conhecimento, restrição de oportunidade e modelo, problemas de comportamento, ausência de *feedback*, falhas de reforçamento, ansiedade interpessoal excessiva e dificuldade de discriminação e processamento, como ilustrado a seguir:



Fonte: Del Prette e Del Prette, 2005, p. 57.

**Ilustração 14 Fatores Pessoais e Ambientais Relacionados aos Déficits de Habilidades Sociais na Criança.**

A compreensão desses déficits é importante para que se possa mobilizar ações que proporcionem o desenvolvimento das habilidades, que desempenham um papel fundamental não apenas nas relações da criança com seus familiares, professores, amigos, dentre outros, mas também como pré requisito para futuras aquisições em outras fases da vida.

### **3 MÉTODO**

Esta seção tem como objetivo apresentar, além da classificação do tipo de pesquisa, os procedimentos que foram utilizados na caracterização da população, na amostra, no instrumento e procedimento de coleta e análise dos dados.

#### **3.1 TIPO DE PESQUISA**

A presente pesquisa teve como objetivo norteador identificar e descrever as habilidades e competências exigidas por profissionais que ocupam cargos gerenciais. Sampieri (2006) destaca que as pesquisas descritivas têm como objetivo medir ou coletar informações de maneira independente ou conjunta sobre os conceitos ou as variáveis a que se referem.

A natureza do trabalho é um estudo qualitativo que é capaz de revelar uma riqueza maior de dados, além de facilitar uma exploração maior de eventuais contradições e paradoxos. Para Neves (1996, p. 1), a pesquisa qualitativa é: “um conjunto de diferentes técnicas interpretativas que visam a descrever e a decodificar os componentes de um sistema complexo de significados”.

Com o objetivo de obter dados para a presente, optou-se pelo uso de entrevistas, que foram juntamente com o Protocolo de pesquisa, submetidas à aprovação no Comitê de Ética em Pesquisa (ANEXO A). Foram realizadas, inicialmente, entrevistas com participantes de diferentes empresas. Entretanto, no decorrer das entrevistas houve mais disponibilidade e, conseqüentemente, maior número de participantes de uma mesma empresa. Dessa forma, optou-se por uma análise de caso dessa empresa excluindo-se os dados obtidos com participantes de outras empresas e focando a caracterização da amostra. Os preceitos éticos foram mantidos assegurando-se o sigilo do nome e de quaisquer informações que possam

identificar a empresa em estudo. Essa opção foi considerada como positiva uma vez que possibilita uma análise mais detalhada e aprofundada do contexto das informações. Foram disponibilizados, pela empresa, documentos que revelavam suas estratégias como missão, valores e competências organizacionais.

### **3.2 POPULAÇÃO E AMOSTRA**

A seguir são apresentados os dados referentes à população e à amostra.

#### **3.2.1 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA**

A referida empresa é multinacional, situada no Vale do Paraíba Paulista, com atuação em diferentes setores do mercado. Foi comprada em 2006 por um grupo japonês e passou por um processo de mudança, principalmente no que se refere à missão, aos valores, aos princípios e ao modelo de competências. A seguir serão apresentadas algumas informações da empresa, que serão posteriormente comparadas e analisadas junto aos dados obtidos.

Missão da Empresa: ser líder global na produção e fornecimento de produtos, através do melhor uso das pessoas e tecnologia e da busca de inovação.

Valores: comunicação aberta; trabalho em equipe e apoio mútuo; integridade e profissionalismo; responsabilidade individual e social; confiança e respeito mútuo; comprometimento e resiliência; iniciativa e criatividade.

Princípios norteadores: assegurar que todas as decisões e ações acrescentam valor à empresa; uma obsessão com segurança, na crença de que os acidentes são passíveis de prevenção; o desenvolvimento do potencial e da motivação de todos funcionários para possibilitar o aproveitamento da pessoa certa no lugar certo; a obtenção de padrões de qualidade para satisfazer clientes internos

e externos; o desenvolvimento e uso de tecnologias de ponta para produtos e processos; ter um comprometimento pela excelência da produção por meio do *benchmarking*, prática de qualidade e procedimentos operacionais padronizados; tomada de decisão depois de ir à fonte para entender as condições do chão de fábrica e de outros locais de trabalho; tomada de decisão baseada em informações, fatos e análises; busca da melhoria contínua em todas atividades, pela prática do PFCA (Planejar, Fazer, Checar, Agir); eficiência em tudo o que é feito, explorando sinergias e atingindo a liderança de custo; compromisso com altos padrões de responsabilidade social nas comunidades e ambientes em que opera.

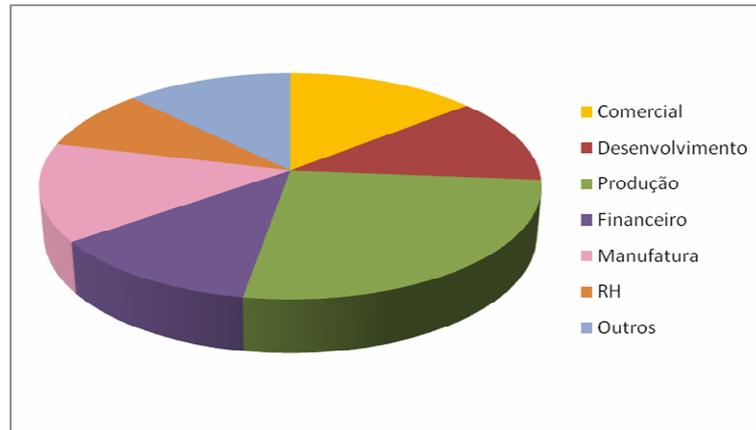
Modelos de Competências: baseando-se nos Valores e Princípios da empresa, são apresentadas nove competências divididas em três grupos: Visão, Resultados e Pessoas. O grupo Visão possui as seguintes competências: estratégico, orientado à mudança, com foco no cliente; o grupo Resultados: será voltado ao resultado, à tomada de decisão e focado em segurança e qualidade e o grupo Pessoas: desenvolvedor, influente e orientado à comunicação.

A população participante do presente estudo envolve gerentes e profissionais subordinados a gerentes. Nesse sentido, a população de profissionais subordinados foi composta por supervisores, coordenadores, engenheiros, analistas, técnicos e assistentes com o objetivo de se obter maior variedade de funções. Vale ressaltar que não se buscou avaliar um gerente e seus subordinados, mas obter uma amostra ampla e diversificada.

### **3.2.2 CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA**

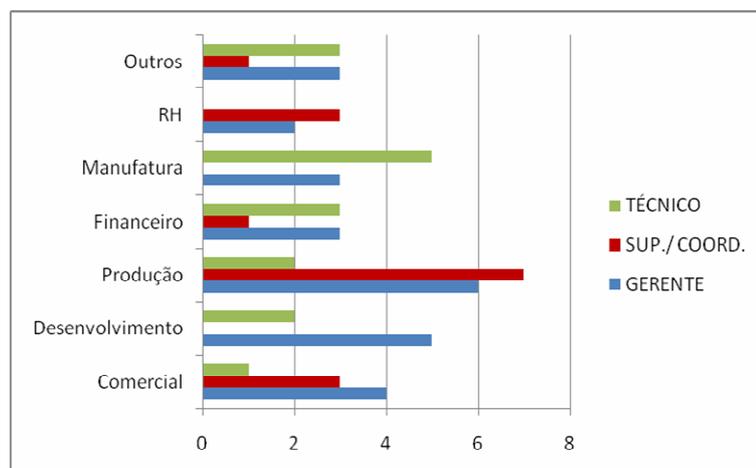
A amostra da presente pesquisa foi composta por 57 sujeitos; 26 gerentes e 31 profissionais subordinados. Os profissionais subordinados foram divididos em 2

grupos: 15 supervisores e coordenadores e 16 funcionários que ocupam cargos técnicos. O número de gerentes entrevistados foi equivalente a 50% do número de gerentes do quadro da empresa. Nesse sentido, houve intencionalidade na distribuição da amostra com o intuito de se obter participantes de diferentes áreas de atuação e variedade de funções. O Gráfico a seguir apresenta essa distribuição:



**Ilustração 15 Distribuição da Amostra por Área de Atuação**

Verifica-se que foi possível contemplar vários setores de atuação da empresa, havendo um maior número de participantes da área de produção por ser esta a maior, entretanto, percebe-se equilíbrio na distribuição das demais áreas. O gráfico a seguir apresenta a distribuição por funções:

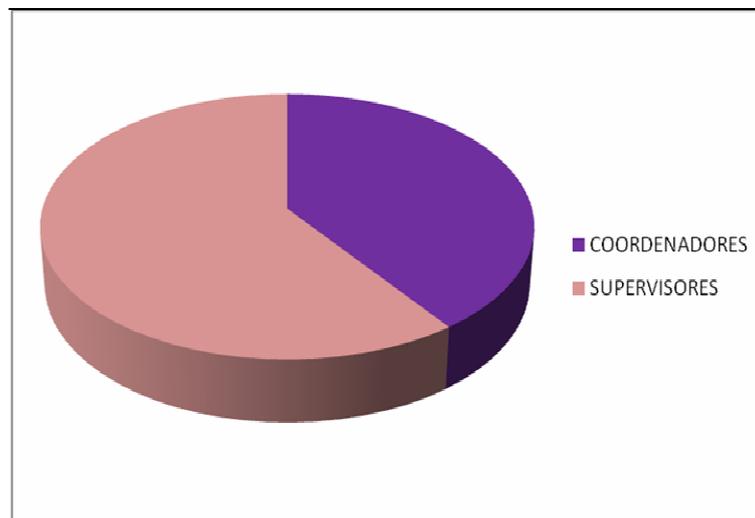


**Ilustração 16 Distribuição da Amostra por Área de Atuação e Função Exercida**

Nesse gráfico é possível observar a ausência de três setores em que não foi possível se obter participantes. No primeiro setor não participaram os técnicos da área de RH, seguidos pelos supervisores ou coordenadores da área de Manufatura e da área de Desenvolvimento. Em contrapartida, houve maior participação de técnicos da área de Manufatura e de gerentes da área de Desenvolvimento.

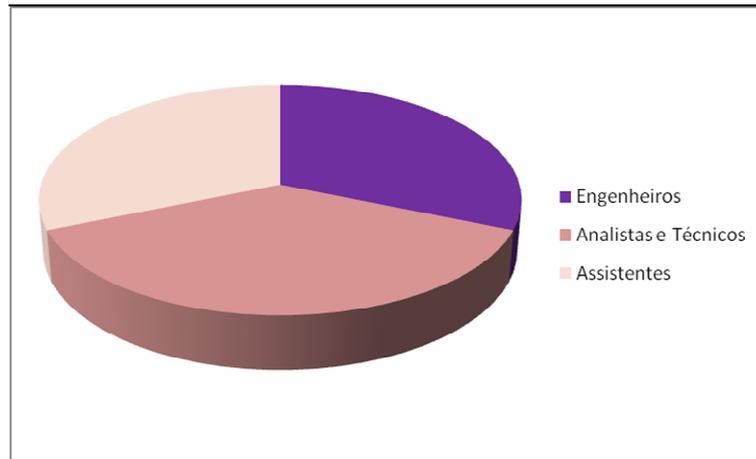
Esse fato ilustra que se buscou manter o equilíbrio na distribuição da amostra e para isso foi necessário que se realizassem mais entrevistas com os subordinados, por isso houve a participação de 31 funcionários subordinados e não apenas 26 que seria o número equivalente ao número de gerentes entrevistados.

O Gráfico a seguir apresenta a distribuição dos supervisores e coordenadores:



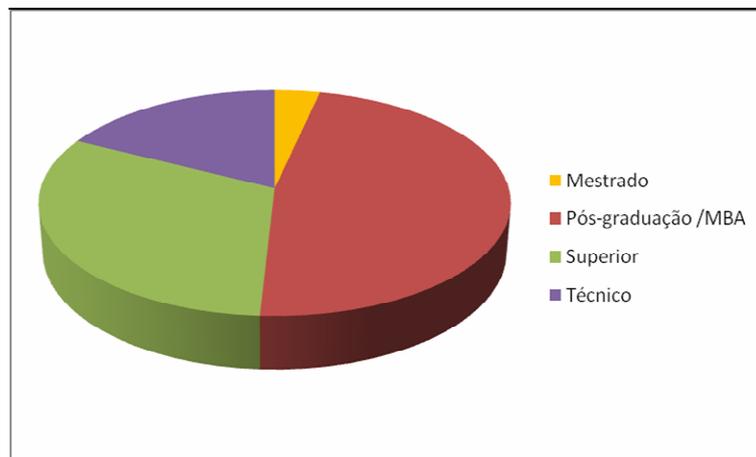
**Ilustração 17 Distribuição da Amostra por Coordenadores e Supervisores**

A seguir apresenta-se a distribuição dos técnicos:



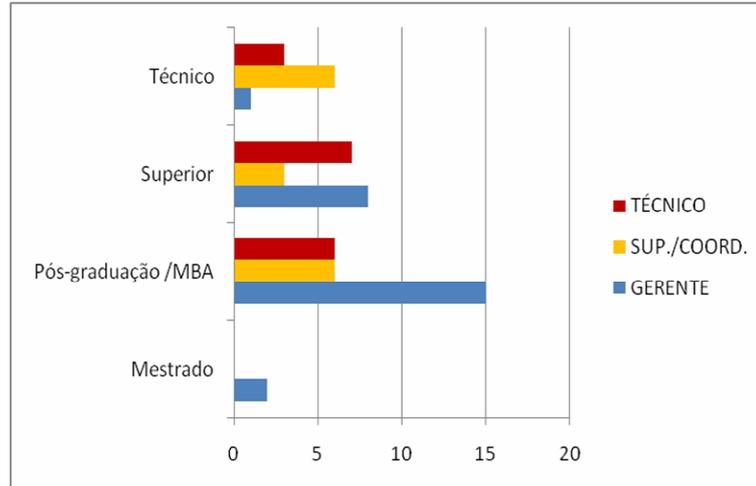
**Ilustração 18 Distribuição da Amostra por Técnicos**

Percebe-se que tanto a amostra dos Supervisores e Coordenadores quanto a dos Técnicos tiveram uma distribuição homogênea com relação à função do participante. O Gráfico a seguir apresenta dados atuais, referentes à formação profissional dos participantes.



**Ilustração 19 Distribuição da Amostra por Nível de Escolaridade**

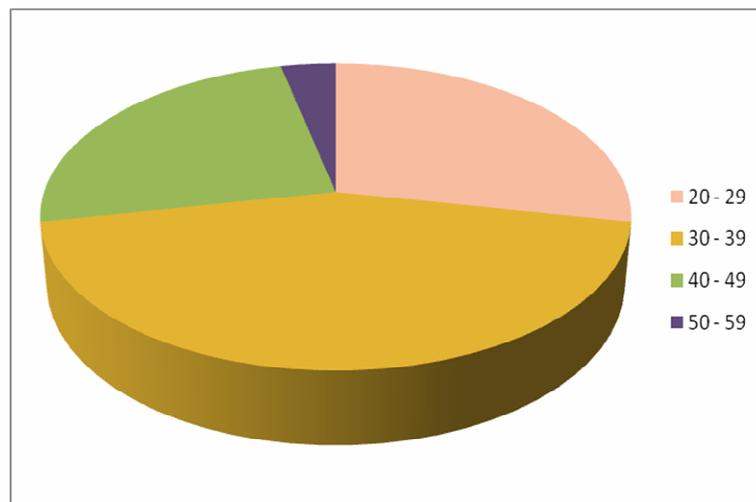
Trata-se de uma amostra com alto nível de escolaridade. O Gráfico a seguir apresenta a mesma distribuição por função:



**Ilustração 20 Distribuição da Amostra por Nível de Escolaridade e Função Exercida**

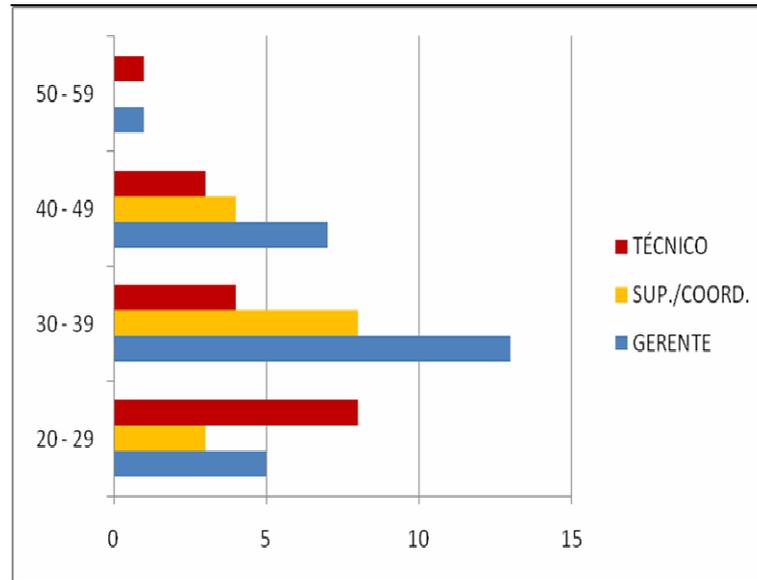
Mesmo se tratando de uma amostra com alto nível de escolaridade evidencia-se que os gerentes se destacam, principalmente, com relação a Pós-graduação e MBA.

A faixa etária também é outro fator que merece destaque por se tratar de uma amostra jovem. Grande parte dos participantes está na faixa etária dos 30 aos 39 anos de idade, como explicitado no Gráfico a seguir:



**Ilustração 21 Distribuição da Amostra por Faixa Etária**

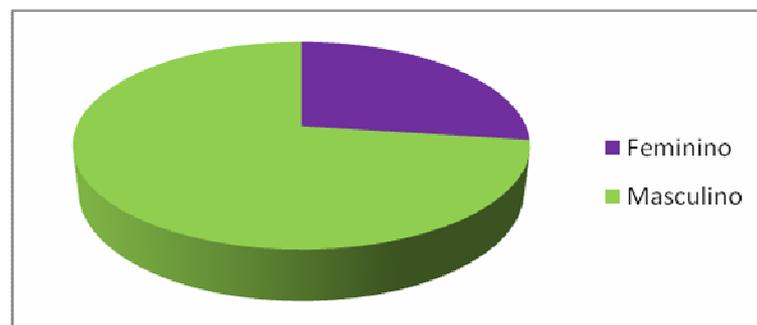
O Gráfico abaixo distribui essa informação por função:



**Ilustração 22 Distribuição da Amostra por Faixa Etária e Função Exercida**

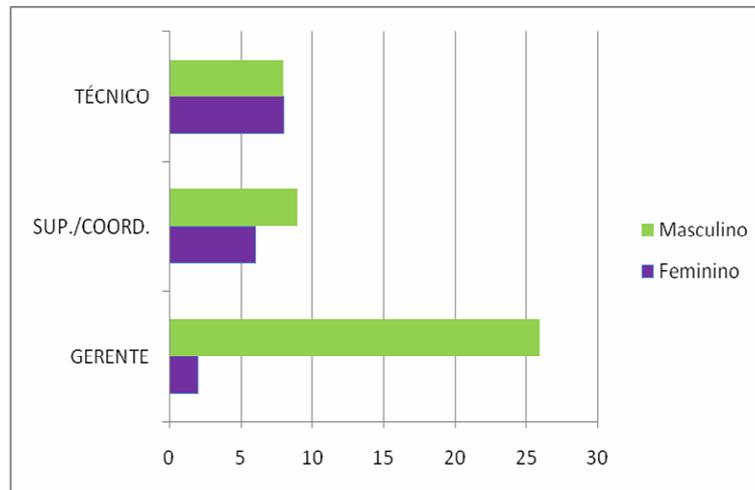
Nota-se que a maioria dos entrevistados pertencentes à faixa etária dos 30 aos 39 anos é composta por gerentes, seguidos pelos supervisores e coordenadores. Os profissionais de nível técnico estão, em sua maioria, na faixa etária dos 20 aos 29 anos de idade.

Outro dado relevante com relação à amostra é que se trata de uma amostra, predominantemente masculina, como evidencia o Gráfico a seguir:



**Ilustração 23 Distribuição da Amostra por Sexo**

Entretanto, percebe-se uma diferença mais significativa na distribuição por função, como mostra o Gráfico seguinte:



**Ilustração 24 Distribuição da Amostra por Sexo e Função Exercida**

### **3.3 INSTRUMENTO**

O instrumento utilizado foi a entrevista individual semiestruturada. As perguntas foram diferenciadas para os gerentes, vide Apêndice A, e para os subordinados, vide Apêndice B. Entretanto, ambas as entrevistas focaram os mesmos objetivos, alterando apenas a perspectiva das perguntas para a melhor compreensão e adequação dos resultados.

### **3.4 PROCEDIMENTO DE COLETA E ANÁLISE DE DADOS**

Os participantes da pesquisa foram convidados por uma funcionária da empresa, que informou à pesquisadora o dia e horário da entrevista. Nos contatos realizados com a funcionária a pesquisadora solicitava o agendamento de entrevistados visando a obtenção da diversidade das funções, como já mencionado. Dessa forma, os últimos entrevistados foram convidados de maneira mais intencional do que os iniciais.

As entrevistas foram realizadas individualmente, em local apropriado, e no

primeiro contato com o entrevistado foi explicado o objetivo da pesquisa, enfatizando-se de que não havia nenhum vínculo com a empresa. Em um primeiro momento foi realizado um *rapport* com o entrevistado, em seguida o esclarecimento dos preceitos éticos e o preenchimento do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido.

A entrevista foi gravada, com a permissão prévia do entrevistado, e em caso negativo a pesquisadora anotava as respostas do participante, ocorrido apenas em três entrevistas. Todas as entrevistas gravadas foram transcritas posteriormente e o material de áudio, fita e/ou arquivo MP3, foi eliminado. Nas transcrições foram eliminadas quaisquer informações que pudessem identificar o entrevistado.

Depois de transcritas, as entrevistas foram copiadas para o *software* Qualiquantisoft, um programa de computador que foi elaborado para o processamento das informações visando a utilização da técnica do Discurso do Sujeito Coletivo (DSC) que Lefevre e Lefevre (2005, p. 25) definem sinteticamente como:

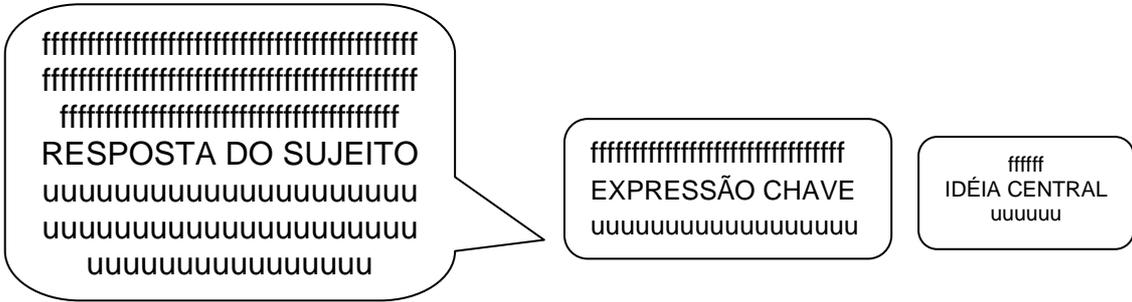
O DSC consiste, então, numa forma não-matemática nem metalinguística de representar (e de produzir), de modo rigoroso, o pensamento de uma coletividade, o que se faz mediante uma série de operações sobre depoimentos, que culmina em discursos-síntese que reúnem respostas de diferentes indivíduos, com conteúdos discursivos de sentido semelhante.

O DSC é uma técnica de análise que permite o resgate das opiniões coletivas. As entrevistas contaram com três perguntas abertas, pois nas pesquisas com DSC “o pensamento é coletado por entrevistas individuais com questões abertas, o que faz com que o pensamento, como comportamento discursivo e fato social individualmente internalizado, possa se expressar” (LEFEVRE; LEFEVRE, 2005 p. 21).

O procedimento dessa análise constou de alguns passos em que foram

identificadas as Expressões-Chave de cada sujeito. Trata-se de trechos que descrevem essencialmente o conteúdo da resposta e, baseando-se nessas respostas, foram distinguidas as Idéias Centrais dos sujeitos, que descrevem de forma bastante sintética o pensamento apresentado na Expressão Chave. Os balões abaixo esboçam esse processo:

Suj. 1



**Ilustração 25 Exemplificação do Processo de Análise do Discurso**

O primeiro balão apresenta uma resposta e, os demais, as respectivas Expressões Chave e Idéia Central em que se visualiza a síntese do discurso do sujeito. Entretanto, é importante salientar que uma mesma resposta de um sujeito pode ter mais de uma Expressão Chave e Idéia Central, como exemplificado pelas letras “f” e “u”.

Feita a análise de cada resposta passou-se para sua categorização. Foram reunidas as Expressões Chave semelhantes e atribuída uma categoria para cada conjunto de idéias semelhantes dessas Expressões Chave, classificando-se, assim, as respostas analisadas.

Vale salientar que algumas respostas de um mesmo sujeito tinham mais de uma Expressão-Chave e, conseqüentemente, mais de uma Idéia Central. Os balões a seguir esboçam sucintamente esse processo.

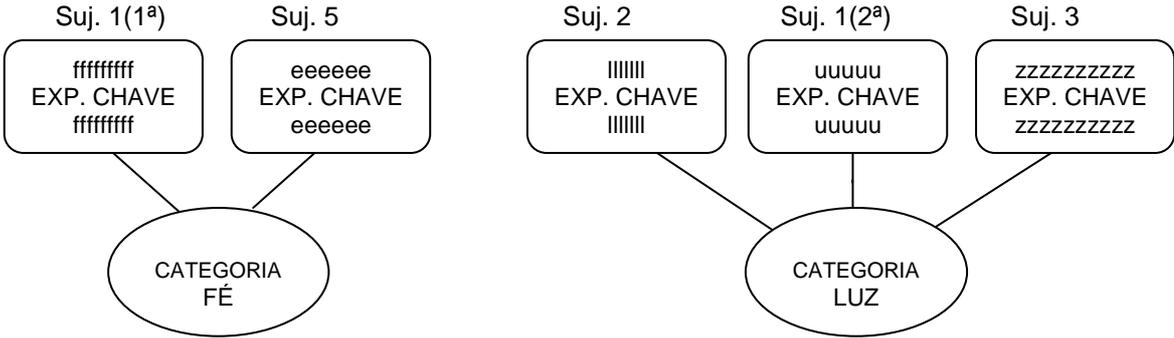


Ilustração 26 Exemplificação da Formação de Categorias

Outro dado que permite ser analisado por essa técnica são as Ancoragens que destacam os valores e crenças presentes no discurso do sujeito. As Ancoragens também foram analisadas e, posteriormente, classificadas em categorias.

Terminado o processo de análise de cada pergunta e sua categorização, passou-se para a etapa seguinte que foi a construção do Discurso do Sujeito Coletivo. Nesse sentido, foi possível reunir todas as Expressões Chave pertencentes à mesma Categoria e construir com os discursos individuais, ou seja, com as Expressões Chave de cada participante, um único discurso coletivo que é, de acordo com Lefevre e Lefevre (2007), a expressão de um pensamento coletivo. Os balões abaixo representam esse processo.

Suj. 01(1ª): fffffffffff  
 Suj. 04: eeeeeee  
 Suj. 05: eeeeeeeeeeeeeeeeeee  
 Suj. 08: fffffffffff

Fé fé fé fé fé fé fé  
 fé fé fé fé fé fé fé

Suj. 02: |||||  
 Suj. 03: zzzzzzzz  
 Suj. 01(2ª): uuuuuuuuuuuuuuu  
 Suj. 04: uuuuuuuuuuu  
 Suj. 06: zzzzzzzzzz  
 Sui. 07: |||||

Luz luz luz luz luz  
 luz luz luz luz luz  
 luz luz luz luz luz.

Ilustração 27 Exemplificação da Formação do Discurso do Sujeito Coletivo

## **4 RESULTADOS**

A seguir apresentam-se os dados qualitativos, e, em seguida, os dados quantitativos com o número de Idéias Centrais obtidas em cada pergunta, suas respectivas categorias, subcategorias e subdivisões.

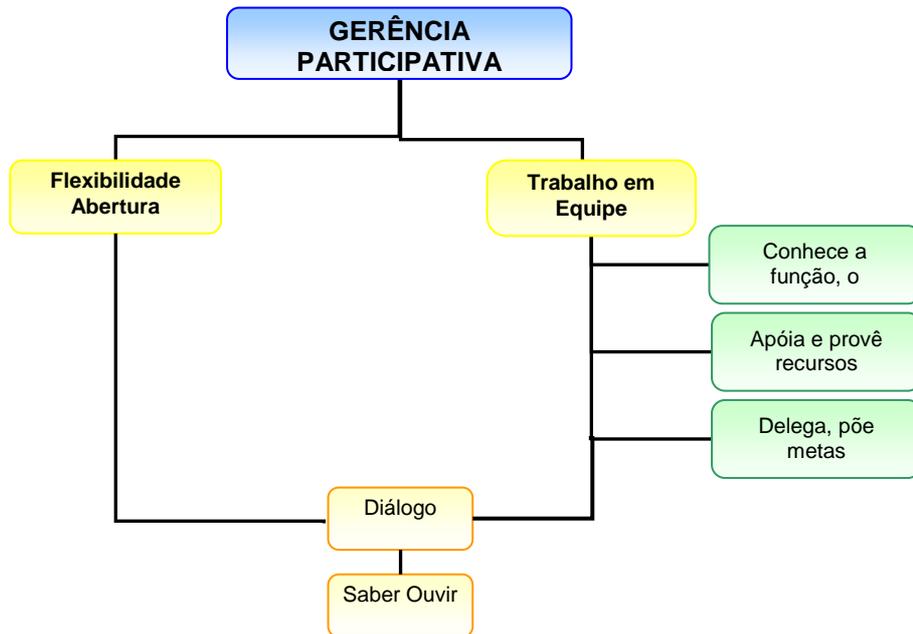
### **4.1 DADOS QUALITATIVOS**

Os dados qualitativos referem-se aos Discursos do Sujeito Coletivo de cada pergunta e suas respectivas Categorias. Com o intuito de facilitar a leitura e compreensão apresenta-se, antes de cada discurso, um organograma com as Expressões Chave que formaram cada Categoria e uma breve explicação de como elas se articulam.

As perguntas 1, 2 e 3 tiveram as mesmas Categorias de respostas e por isso serão apresentadas em sequência. Optou-se, também, por manter o mesmo organograma para cada Categoria de respostas, facilitando a visualização das diferenças entre cada resposta. Ressalta-se que a pergunta 1 é mais abrangente e por isso obteve um maior número de Expressões Chave.

#### **Pergunta 1:**

Quais características pessoais você acha que o gerente precisa ter?

Categoria A:

**Ilustração 28 Organograma Pergunta 1 Categoria A**

A Categoria Gerência Participativa é composta por Idéias Centrais em que se percebe um tipo de gerência que participa do dia-a-dia do funcionário, toma conhecimento de todo processo e está presente para decidir novas ações. Nesse sentido, é formada por duas subcategorias principais: Flexibilidade e Abertura e Trabalho em Equipe. Esta última tem três subdivisões que compõem o Trabalho em Equipe; a primeira é Conhecer a Função e o Processo; a segunda Apoiar e Prever Recursos; e a terceira Delegar e Por Metas. Vale ressaltar que ter conhecimento da função é um pré-requisito para as seguintes.

Todo processo envolvido, em que se espera que o gerente seja flexível, aberto e trabalhe em equipe, é possível por meio do Diálogo, e, principalmente, do Saber Ouvir. Diálogo e Saber Ouvir seriam as habilidades de comunicação para conseguir buscar, junto à equipe, as melhorias necessárias para a execução do trabalho como um todo.

A seguir apresenta-se o Discurso do Sujeito Coletivo dessa Categoria:

### **GERÊNCIA PARTICIPATIVA**

Ele é uma pessoa flexível, porque é difícil lidar com chefes que não tenham capacidade de aceitar opiniões diferentes, de fácil acesso. É compreensivo, sabe escutar o que os funcionários têm a dizer, está aberto a novas idéias, a receber as idéias e analisar se são boas ou não. Está sempre aberto pra aprender, ele sempre pode melhorar como pessoa, como profissional, não é buscar a perfeição, o perfeccionismo, mas buscar ser uma melhor pessoa dentro do contexto da organização, assim ele pode aprender e pode levar isso.

Sabe trabalhar em equipe e saber trabalhar em equipe é uma vez dada uma direção todo mundo tem que trabalhar nessa direção, pode discutir a direção, agora uma vez tomada a decisão tem que andar todo mundo junto. É sempre estar junto, saber trabalhar em grupo, se envolver com seu time, com as pessoas no dia-a-dia. Saber se relacionar com as pessoas, saber dividir, ter um bom entrosamento com o funcionário porque se o chefe não tiver esse espírito de trabalhar em equipe os funcionários também não vão ter. Ter um perfil participativo, que tem esse chão de fábrica, está junto, do lado, sabendo se está bom, se está ruim, quais as dificuldades, o que está acontecendo e ao mesmo tempo se precisar pega a peça na mão, se suja de graxa, entra embaixo da máquina pra resolver o problema. Tem aquela liderança, aquele carisma, consegue juntar a equipe e trazer o melhor resultado porque pra comandar a equipe tem que fazer parte da equipe e não só considerar como um time. Tem liderança, a liderança é uma coisa de levar todo mundo junto. O líder tem que envolver as pessoas, falar que é importante o que o funcionário vai fazer, isso motiva.

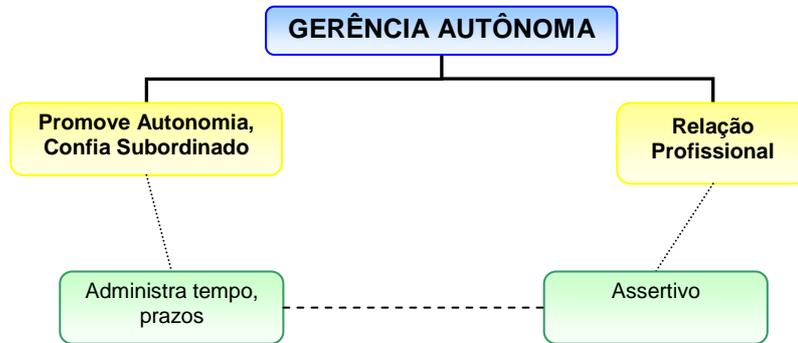
Conhece e está envolvido com o trabalho de cada funcionário, sabe o que cada um faz, entende o processo, não executa, mas sabe fazer se tiver um questionamento. Fica perto, não no sentido de ser controlador, mas no sentido de saber as dificuldades que a equipe tem e saber o que está acontecendo, sabe quais foram os méritos da equipe, o que aconteceu durante esse processo e se teve um fracasso ele sabe o que levou àquele fracasso.

Acompanha o processo, dá suporte, provê recursos pra que o trabalho se torne viável, não se omite porque o funcionário precisa do apoio, do resguardo do gerente. Ajuda na motivação, não só financeira, mas com curso, com trabalho mais elaborado, que exige mais confiança.

É uma pessoa que sabe delegar funções, não é centralizador. Estabelece metas, acompanha e reconhece as metas atingidas, dando o feedback constante pros funcionários. É importante ter metas claras, discuti-las com os funcionários, com prazos, objetivos evitando que o funcionário se desmotive e mostrando pra equipe porque é importante ir para aquele lado.

Conversa, tem diálogo aberto e amplo, o diálogo é muito importante pra poder expor os problemas, as melhorias, falar tudo que está acontecendo. Se comunica bem, a comunicação é a via de duas mãos, tem que saber falar e tem que saber ouvir, um bom chefe tem que saber ouvir muito mais do que saber falar.

Sabe ouvir o funcionário, o que ele acha que pode ser melhorado, um sistema pra facilitar o trabalho, sabe as perspectivas que o funcionário tem, se está procurando se desenvolver. Dá atenção e não fica só cobrando.

Categoria B:**Ilustração 30 Organograma Pergunta 1 Categoria B**

A Categoria Gerência Autônoma explicita um perfil de gerente que coordena sua equipe, como o próprio nome diz, de forma mais autônoma, independente, tendo uma atitude mais profissional e menos presente. É composta por duas subcategorias: a primeira, Promover Autonomia e Confiar no Subordinado e a segunda, manter uma Relação Profissional.

Nessa promoção da autonomia o gerente se encarrega de administrar e cobrar os prazos, como evidencia a subdivisão Administra Tempo e Prazos mantendo uma relação estritamente profissional. Nesse sentido, o gerente cobra, mas é Assertivo como mostra a linha interseccionada que liga essas duas subdivisões. A subcategoria Relação Profissional e sua subdivisão ser Assertivo evidenciam uma relação mais profissional e racional.

A seguir apresenta-se o Discurso do Sujeito Coletivo dessa Categoria:

## GERÊNCIA AUTÔNOMA

Tem confiança sobre a equipe dele, confiança é primordial porque motiva a equipe, o funcionário tem que ter liberdade pra trabalhar, dentro dos limites, é claro, tudo tem uma regra, mas se o funcionário está cumprindo tudo certinho não tem por que não confiar. O gerente monitora o processo, a equipe, se não tiver um monitoramento, o negócio vai de qualquer jeito e não tem como cobrar depois. Tem que permitir um pouco de autonomia, mas tendo a capacidade de verificar quando essa autonomia começa a passar do tempo. Dá direção `a equipe.

Tem o lado profissional, tem "pulso firme" pra dizer o que pode e o que não pode fazer, se precisar dá advertência, chama atenção, não mistura profissional com pessoal, não é paternalista, age com a razão. É rígido, mas demonstra a hora que ele está sendo amigo e a hora que ele está sendo gerente, cobrador das situações.

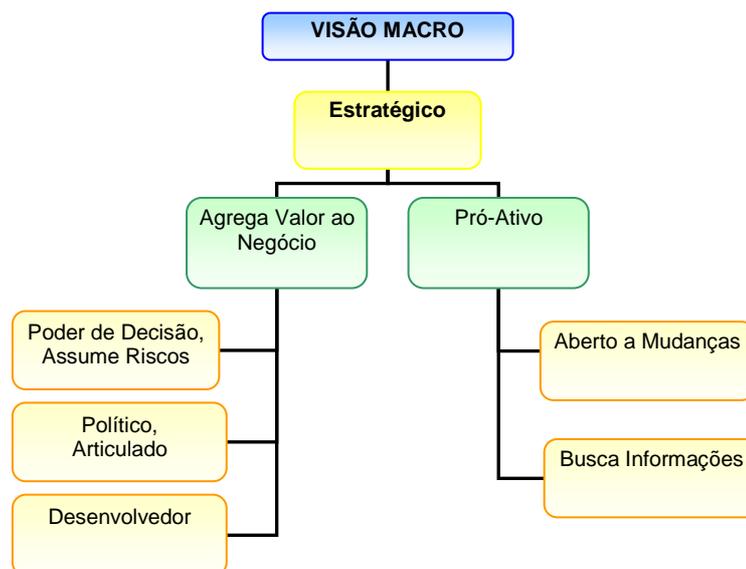
Não tem aquela distância de gerente-funcionário, tem um bom relacionamento social e profissional com as pessoas, porque não precisa ter um relacionamento particular, ser amigo, frequentar a casa dos seus amigos de trabalho. Mantém uma amizade profissional porque o funcionário querendo ou não acaba confundindo as coisas. Mas se quiser pode ser amigo, mas tem que saber separar.

É assertivo, sabe se relacionar bem com as pessoas, saber lidar com pessoas, com problema de relacionamento, descontentamento, sabe conversar com funcionário, explicar a situação. Também é afetivo, pergunta: "Como você está?", "Já almoçou hoje?".

Uma pessoa calma porque está sempre lidando com pressão, cobranças, prazos. Mantém uma certa franqueza com o seu subordinado.

**Ilustração 31 DSC Pergunta 1 Categoria B**

### Categoria C



**Ilustração 32 Organograma Pergunta 1 Categoria C**

A Categoria Visão Macro mostra um perfil gerencial que tem uma visão mais global do negócio, uma visão amplificada, a longo prazo e para isso é fundamental que seja Estratégico. Nesse sentido, o gerente tem uma atitude em que ele Agrega Valor ao Negócio e é Pró-Ativo. Para que o gerente possa agregar valor ao negócio são necessárias várias outras ações, como apresentado nas subdivisões: ter Poder de Decisão e Assumir Riscos, ser Político e Articulado e ser Desenvolvedor no sentido de direcionar e desenvolver sua equipe. E também vinculado à subcategoria de ser Pró-Ativo, ou seja, em ser dinâmico e ter atitude para resolver as situações, estão outras duas subdivisões: estar Aberto a Mudanças e Buscar Informações.

A seguir apresenta-se o Discurso do Sujeito Coletivo dessa Categoria:

### **VISÃO MACRO**

É estratégico, tem visão geral do negócio, está alinhado com a diretoria, com os responsáveis de fora da matriz, tem essa visão macro, que a empresa é um todo, uma coisa só. Entende um pouco de cada coisa, nada de especialista, tem uma visão de todos os pontos. Pensa no todo e é voltado pra controle de custos, qualidade do produto, segurança do trabalho, meio ambiente porque uma coisa está ligada a outra, por exemplo, qualquer acidente você perde tempo e dinheiro e se for humano a perda pode ser muito maior. As empresas daqui pra frente vão buscar gerentes que tenham esse perfil de visão do todo, principalmente que seja voltado pro meio ambiente, ligado ao consumo de energia, que é um problema futuro do mundo.

É arrojado, tem objetivo, tem uma meta e não tem medo de executar mudanças, de assumir riscos. Tem uma postura e bagagem suficientes para saber administrar certas situações de risco. Não fica em cima do muro, decide!

Tem jogo de cintura, sabe esperar a hora certa, tem carta na manga, é político no sentido de atender à sua equipe, de driblar a situação, de usar a política pra saber articular a situação. Nesse sentido, é um bom articulador, porque cada área tem seu objetivo e muitas vezes eles são conflitantes e ele tem diversas maneiras pra conversar com as pessoas, explicar sua situação, mantendo um ambiente agradável.

Tem conhecimento do negócio pra agregar valor ao negócio. É empreendedor.

Consegue tirar o melhor de cada funcionário e consegue separar, deixar de lado, os defeitos que cada um tem. Ele enxerga a possibilidade que aquele cara tem, o que ele tem de melhor e extrai aquilo dele pra que ele possa crescer. Dá direcionamento pra equipe se desenvolver, dá o caminho, ajuda a equipe a se desenvolver, a ser independente. É

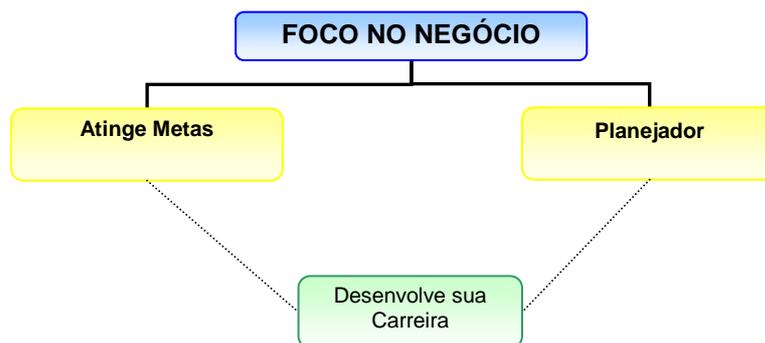
desenvolvedor de pessoas, ou seja, sempre está desenvolvendo as pessoas pra estar melhorando a equipe, não precisa conhecer 100% o trabalho, mas está próximo, acompanhando e até avaliando ali o dia-a-dia do seu funcionário. Sabe quem desempenha mais que o outro, dá chance pra quem trabalha bem tenha oportunidade de promoção. Tem um time onde cada um é bom em uma coisa, monta uma equipe boa, igual um time de futebol, cada um é bom em uma posição. Tem perfis diferentes na equipe e foca naquilo que ele é fraco.

Tem atitude, tem vontade de fazer as coisas acontecerem. É uma pessoa altamente dinâmica, age rápido porque não tem muito tempo pra está pensando. Tem senso de inovação, aceita as mudanças.

Sabe o que está acontecendo, está sempre se informando porque qualquer coisa não vai pegar ele de surpresa. Tem iniciativa pra chegar à conclusão do trabalho, não só de fazer o trabalho, mas de resolver o problema, a situação, não se dá por satisfeito até conseguir o que quer, tem iniciativa pra buscar outras soluções.

**Ilustração 33 DSC Pergunta 1 Categoria C**

Categoria D



**Ilustração 34 Organograma Pergunta 1 Categoria D**

A Categoria Foco no Negócio se refere a um estilo gerencial bastante voltado para os objetivos de empresa. Para isso ele Atinge Metas e é Planejador, tem um planejamento de seus objetivos e desenvolve e planeja sua carreira nesse enfoque.

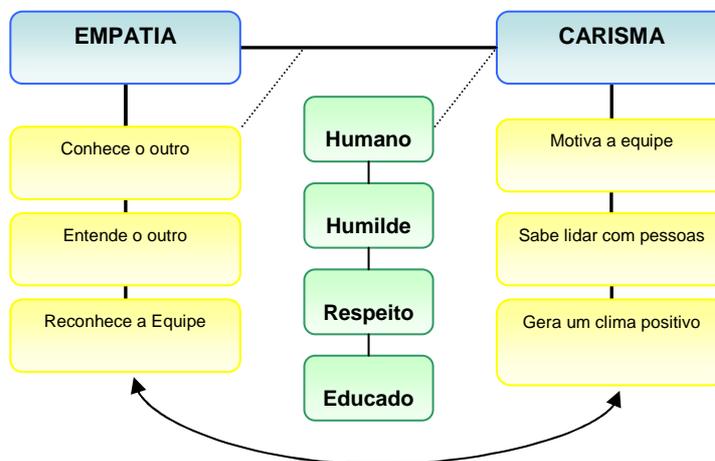
A seguir apresenta-se o Discurso do Sujeito Coletivo dessa Categoria:

### **FOCO NO NEGÓCIO**

Atinge metas, tem foco em resultado. É comprometido com o resultado, com a tarefa que vai ser realizada. Tem foco em segurança e qualidade, foco no cliente, conhece o mercado. Tem um bom planejamento porque não dá pra ser no tranco e barranco, sabe planejar pra chegar onde ele quer, consegue atender o que sua equipe precisa pra trabalhar e faz com que a equipe chegue no seu objetivo. Tem vontade, desenvolve sua carreira com foco no negócio porque não adianta saber tudo e não ter vontade pra seguir as diretrizes da empresa, em qualquer profissão.

**Ilustração 35 DSC Pergunta 1 Categoria D**

### **Categoria E**



**Ilustração 36 Organograma Pergunta 1 Categoria E**

A Categoria Empatia e Carisma tem uma ligação bastante estreita entre si e suas respectivas subcategorias. A Empatia está relacionada à atitude do gerente de conhecer e entender o outro, colocando-se no lugar dessa outra pessoa, procurando reconhecer o trabalho das pessoas de sua equipe. O Carisma envolve motivar a equipe, saber lidar com as pessoas e suas diferenças e com isso o gerente gera um clima positivo na sua equipe. Entretanto, percebe-se que sem entender e reconhecer o outro isso se torna difícil. Tanto a Empatia quanto o Carisma também são responsáveis pelo aspecto mais humano nas relações, envolvendo a humildade, o respeito e a educação.

A seguir apresenta-se o Discurso do Sujeito Coletivo dessa Categoria:

### **EMPATIA E CARISMA**

Conhece cada funcionário, o potencial de cada um e aborda cada um como cada um é, formal ou informalmente, cria um relacionamento que o funcionário chega até ele. Ele tem uma capacidade de análise pra perceber o outro, saber o estilo da pessoa, seja do seu time ou de seus clientes, em que ele percebe a situação do outro, o que o outro está passando, e ajuda a sair disso mesmo que a pessoa não diga o que precisa, é estratégico.

Tem empatia e se coloca no lugar da pessoa pra entender o que está acontecendo, sem deixar de ser profissional. Tem sensibilidade pra entender as pessoas, pra ouvir as pessoas, pra saber onde elas podem ser empregadas, o que cada uma tem de melhor, conhece o perfil psicológico, conhece o trabalho de cada uma e a partir do momento que tem esse conhecimento se coloca no lugar do outro. Sabe reconhecer o trabalho do seu funcionário.

Tem motivação no que faz, acredita naquilo que faz e passa isso pro seu funcionário. Influencia e motiva a equipe que tem, traz inovação, consegue influenciar as pessoas com o seu jeito positivo. É um líder no sentido de mover e incentivar a sua equipe.

É uma pessoa agradável, que tem carisma porque mesmo que alguém se irrite com ele também consegue se colocar no lugar dele (DO GERENTE). Ele junta a galera em torno dele e faz com que as pessoas façam um trabalho que seja bom pra ele e pra elas, administra de uma forma que as pessoas entendem que aquilo é bom para elas.

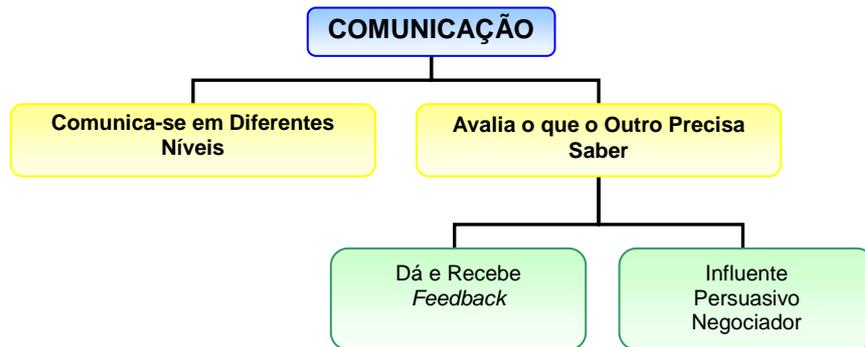
Sabe lidar com pessoas, resolver conflitos com pessoas, formar, suprimindo a deficiência que cada um tem, ensinando e aprendendo. Ele sabe lidar com as diferenças, com pessoas mais novas, mais velhas, pessoas que estão começando e pessoas que estão finalizando a carreira profissional.

Reconhece o humano dentro da empresa, observa o que está acontecendo com os funcionários, o que pode influenciar a sua vida profissional, ou seja, o que traz de casa, o que ele gosta de fazer, como é a família dele, se ele tem filho ou se ele não tem. É aquele cara que consegue entender a situação, contorná-la e tenta ajudar o funcionário da melhor forma possível. Trata todo mundo como igual, sem preconceito, independente da pessoa, trata como um ser humano, como uma pessoa que está ali pra trabalhar, pra ajudar.

É humilde, aceita opiniões, reconhece os funcionários mais antigos que ele, que sabem mais que ele na prática, e tem humildade pra aprender com esse funcionário, pra perguntar, pra conviver, esquece que ele é o chefe.

Respeita o outro, respeita que cada um tenha seu tempo, seu limite, respeita as diferenças, cada um com seus valores. Respeito é a base do engajamento, da convivência...é base da paz e amor...mas amor é consequência, respeito é a base da relação.

É educado no trato com as pessoas, respeita os mais velhos de idade, de casa, usar "senhor" no trato com as pessoas num primeiro contato, depois com a relação muda, respeita a hierarquia. Pede opinião das pessoas, fica atento ao ambiente, à cultura da empresa, às pessoas, sempre sendo educado antes de manifestar-se mais espontaneamente.

Categoria F

**Ilustração 38 Organograma Pergunta 1 Categoria F**

A Categoria Comunicação não se refere a todas as formas de comunicação, mas se entende que permeia grande parte das ações mencionadas. Nesse sentido, a Comunicação faz parte tanto indiretamente das demais Categorias e Subcategorias quanto diretamente, como, por exemplo, na Subcategoria Diálogo e Saber Ouvir presentes na Categoria Gerência Participativa.

Realizada essa diferenciação, entende-se que a categoria Comunicação se refere à habilidade de se comunicar de forma clara e objetiva. Além disso, também inclui a habilidade de Comunicar-se em Diferentes Níveis e de Avaliar o que o Outro Precisa Saber. Essa habilidade de avaliar o que vai ser dito é importante em dois sentidos que se subdividem: para Dar Feedback e para ser Influente, Persuasivo e Negociador.

A seguir apresenta-se o Discurso do Sujeito Coletivo dessa Categoria:

## COMUNICAÇÃO

Tem uma comunicação muito boa, uma fluência verbal, se expressa bem, tem uma boa conversa. Entende o que o outro está falando, tem o meio termo porque a forma mais impositiva de falar cria uma barreira na relação e a outra muito cheia de rodeios acaba irritando ou passando uma imagem de insegurança. Não é tímido. É assertivo, autêntico, chega e fala "Olha, eu errei" ou "Você se enganou". Transmite sua mensagem de forma clara e usa outros recursos que facilitam esse processo como a postura, tom de voz, forma de se vestir.

Sabe diferenciar a comunicação, se está na área comercial tem um nível de comunicação e relacionamento para a área comercial, se está na área de plantas tem outro nível. Se comunica bem com as áreas mais básicas e com os níveis mais altos da empresa.

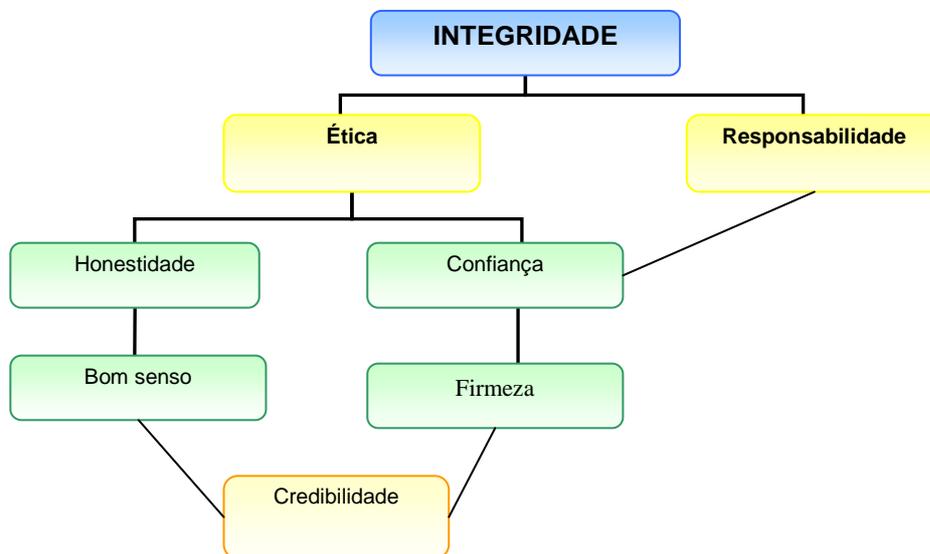
Valoriza a conversa, sabe elogiar e dar *feedback*, sabe fazer e receber crítica, mesmo muitas vezes sendo mais difícil receber, tem uma comunicação aberta.

Divide as informações com as pessoas, mas sabe filtrar o que é confidencial ou não.

Tem a competência de ser influente, de negociar com as outras áreas mesmo internamente ou mesmo com sua equipe, sabe influenciar as pessoas e ter uma boa persuasão, seja com seus pares, subordinados ou clientes.

**Ilustração 39 DSC Pergunta 1 Categoria F**

### Categoria G



**Ilustração 40 Organograma Pergunta 1 Categoria G**

A Categoria Integridade envolve a questão da Ética e da Responsabilidade do gerente nas suas atitudes. Duas Subcategorias, Honestidade e Bom Senso, estão relacionadas apenas ao aspecto Ético; as duas Subcategorias estão ligadas tanto à

Ética quanto à Responsabilidade: são elas Confiança e Firmeza. Percebe-se essa ligação porque a Responsabilidade é exercida não apenas como uma tarefa a fazer, mas dentro de preceitos éticos que acabam sendo passados para a equipe, gerando confiança. Esse conjunto de atitudes reflete-se na Credibilidade que o gerente adquire em consequência de suas atitudes.

A seguir apresenta-se o Discurso do Sujeito Coletivo dessa Categoria:

### **INTEGRIDADE**

É uma pessoa ética porque sem ética é impossível qualquer coisa. É justo porque ele lida com muitas variáveis no dia-a-dia. É uma pessoa íntegra e muito leal. Na parte profissional é sigiloso, não deixa passar ou fugir informações da área, da função, não sacaneia ninguém, ou faz algo contra os procedimentos da empresa. Tem dignidade pra andar e trabalhar junto de sua equipe, pares, clientes, diretoria.

Tem caráter e honestidade. É transparente, fala a verdade, fala o que pensa, apesar de incomodar um pouco as pessoas e permite que o outro também se expresse, dá essa liberdade. Passa honestidade no que fala. É uma pessoa honesta dentro do grupo, porque todo mundo tem ambição, mas ele sabe os limites da ambição.

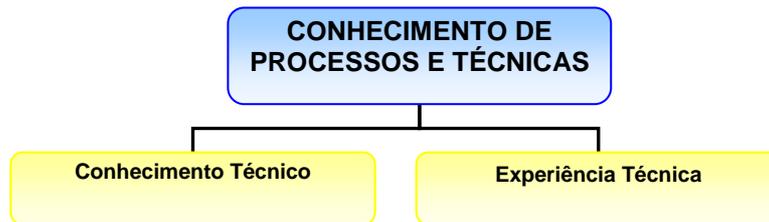
É responsável e dedicado, se envolve com as questões, toma ciência do que acontece. Tem comprometimento porque, às vezes, tem situações que ele vai receber uma tarefa e mesmo que ele não concorde ele sabe passar isso pra sua equipe. Tem uma autonomia, uma coerência para decidir de forma ponderada, racional. Se autoanalisa, não acha que tudo é o outro.

Mantém uma relação de confiança com seu subordinado permitindo que as coisas fluam com mais naturalidade, uma mão de duas vias. Percebe que se seu subordinado confia nele o resultado é muito maior. Passa credibilidade porque resolve as coisas, não é inseguro, não fica em cima do muro e isso influencia a sua equipe. Se autovende.

É uma pessoa que se impõe, que consegue argumentar pra se defender e defender seus funcionários, impositiva, que sabe se impor mantendo o respeito tanto na delimitação da área, da tarefa, de um não invadir o espaço físico da outra pessoa. Sabe a hora de ser mais enérgico, faz com que sua equipe também mude uma série de coisas.

É confiante e demonstra confiança aos subordinados, aos de outras áreas e superiores. Confiança embasada no conhecimento que ele tem, que sabe o que está fazendo porque analisa os pontos criticamente. Tem uma confiabilidade conquistada com o trabalho e o retorno do seu trabalho.

**Ilustração 41 DSC Pergunta 1 Categoria G**

Categoria H**Ilustração 42 Organograma Pergunta 1 Categoria H**

A Categoria Conhecimento de Processos e Técnicas envolve tanto o conhecimento que o gerente precisa ter de aspectos técnicos para exercer sua função quanto a experiência em sua área de atuação e em gestão de pessoas.

A seguir apresenta-se o Discurso do Sujeito Coletivo dessa Categoria:

<p><b><u>CONHECIMENTO DE PROCESSOS E TÉCNICAS</u></b></p> <p>Tem uma formação acadêmica pra área da função e bom conhecimento da área que vai atuar. É competente, tem um embasamento teórico em dados, em estudos, análises. Conhece o assunto porque se ele é o gerente da área ele tem que conhecer pra poder cobrar, saber se está certo o que seu funcionário fez ou não. Se não tiver conhecimento da área, não consegue gerenciar. Tem um segundo idioma.</p> <p>Também tem um mínimo de experiência na área, mas tem áreas que exigem muitos anos de experiência, depende. Tem alguma experiência em gestão de pessoas. Gerente é a pessoa que tem mais capacidade, mais conhecimento pra poder gerenciar. É uma pessoa que tem uma base bem estruturada porque não adianta nada ter a informação, a teoria, mas não ter a prática.</p>
---

**Ilustração 43 DSC Pergunta 1 Categoria H**

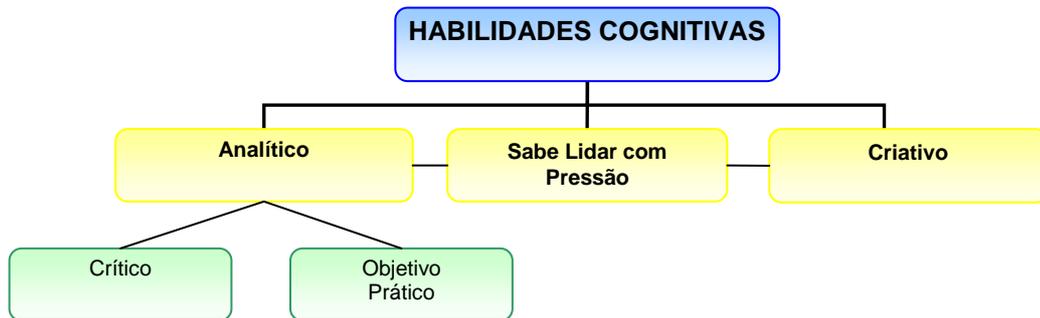
Categoria I

Ilustração 44 Organograma Pergunta 1 Categoria I

A Categoria Habilidades Cognitivas assim como a Categoria Comunicação também está presente em todas as demais Categorias. Entretanto, ressalta-se aqui a habilidade cognitiva que o gerente precisa ter em três sentidos principais: ser Analítico, Saber Lidar com Pressão e ser Criativo. A habilidade cognitiva de ser Analítico engloba duas outras subcategorias: ser Crítico e ser Objetivo e Prático. Observa-se que a subcategoria Saber Lidar com Pressão está ligada a ser Analítico e Criativo, pois entende-se que essas duas habilidades cognitivas favorecem o enfrentamento das situações no momento de pressão.

A seguir apresenta-se o Discurso do Sujeito Coletivo dessa Categoria:

<b><u>HABILIDADES COGNITIVAS</u></b>
<p>É uma pessoa analítica, uma pessoa crítica que analisa criteriosamente cada situação, a necessidade de execução de cada tarefa. É uma pessoa prática, objetiva, que vai direto ao assunto.</p> <p>Sabe lidar com pressão, porque a pressão tem tanto para o lado interno quanto para o lado externo.</p> <p>É uma pessoa criativa, que tem uma disposição pra criar idéias, pra poder ter idéias diferentes da mesma situação e também pra lidar com pessoas, projetos novos, mudanças na empresa e qualquer alteração que ocorra.</p>

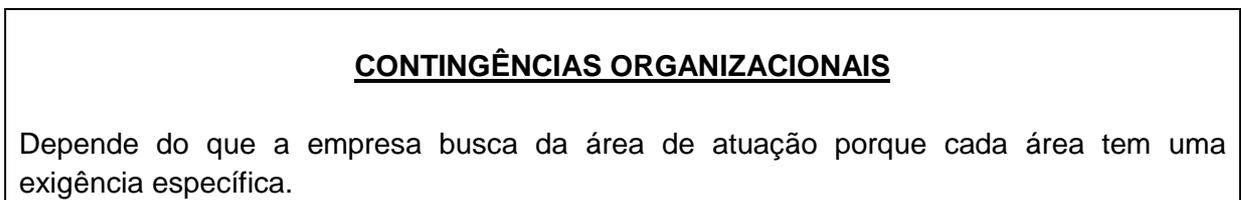
Ilustração 45 DSC Pergunta 1 Categoria I

Categoria J



**Ilustração 46 Organograma Pergunta 1 Categoria J**

A Categoria Contingências Organizacionais refere-se ao aspecto situacional do perfil gerencial, possuindo dois aspectos principais que são igualmente importantes, mas ao mesmo tempo estão subordinados: Depende dos Objetivos da Empresa e da Área de atuação do gerente.



**Ilustração 47 DSC Pergunta 1 Categoria J**

**Pergunta 2:** Qual é a mais importante?

Deve-se ressaltar que essa pergunta possui uma característica mais objetiva em comparação à pergunta anterior e, conseqüentemente, seu resultado deverá ser mais sucinto e objetivo. Como já mencionado anteriormente, será reapresentado o Organograma com o cuidado de colocar as subcategorias e suas respectivas subdivisões em cinza quando não forem mencionadas na resposta atual, dessa forma possibilita maior facilidade para comparação entre as respostas das perguntas.

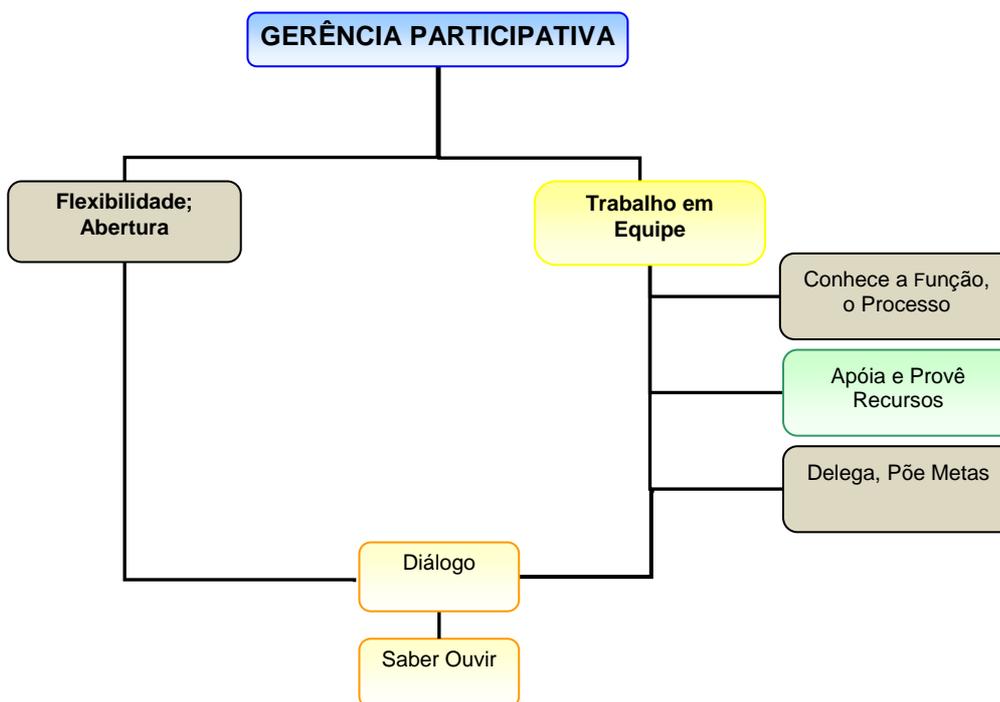
Categoria A

Ilustração 48 Organograma Pergunta 2 Categoria A

Evidencia-se nessa Categoria apenas a subcategoria Trabalho em Equipe e duas subdivisões: Apoiar e Prover Recursos e Diálogo e Saber Ouvir.

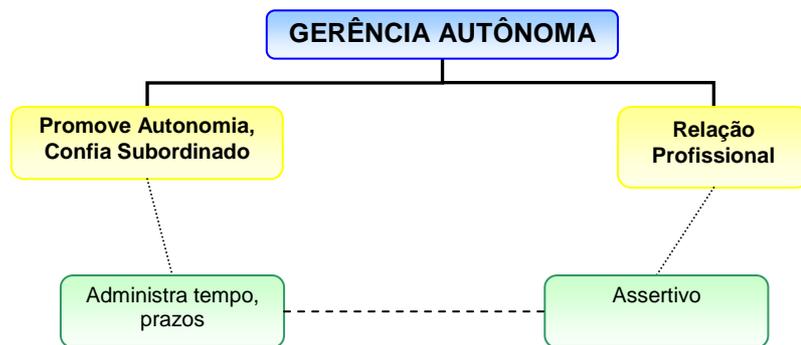
**GERÊNCIA PARTICIPATIVA**

É o trabalho em equipe. O gerente tem que saber liderar, saber a hora que tem que comandar e a hora que tem que participar. Se não souber trabalhar em equipe não vai aparecer nunca nenhuma idéia e vai ser sempre o gerente quem define o que tem que ser feito.

Tem que saber ouvir, falar e muito mais numa área de comando ele tem que saber ouvir, esperar que as idéias apareçam. Se o gerente trabalhar em equipe vai saber ouvir o funcionário e delegar funções. Ter diálogo, e com isso tem muito a ganhar porque o funcionário teve um problema, conversou, resolveu e vai voltar a ter produtividade.

Profissionalmente, dar apoio também é muito importante porque dependendo da situação o funcionário não consegue resolver sozinho, não consegue dar continuidade ao trabalho e isso desmotiva. Trabalhando em equipe o gerente vê o funcionário, sabe avaliar seu funcionário, dá acesso a ele proporcionando uma via dupla, rindo, contando piada e dando *feedback*.

Ilustração 49 DSC Pergunta 2 Categoria A

Categoria B**Ilustração 50 Organograma Pergunta 2 Categoria B**

A Categoria Gerência Autônoma apresenta as mesmas subcategorias já referidas na pergunta anterior.

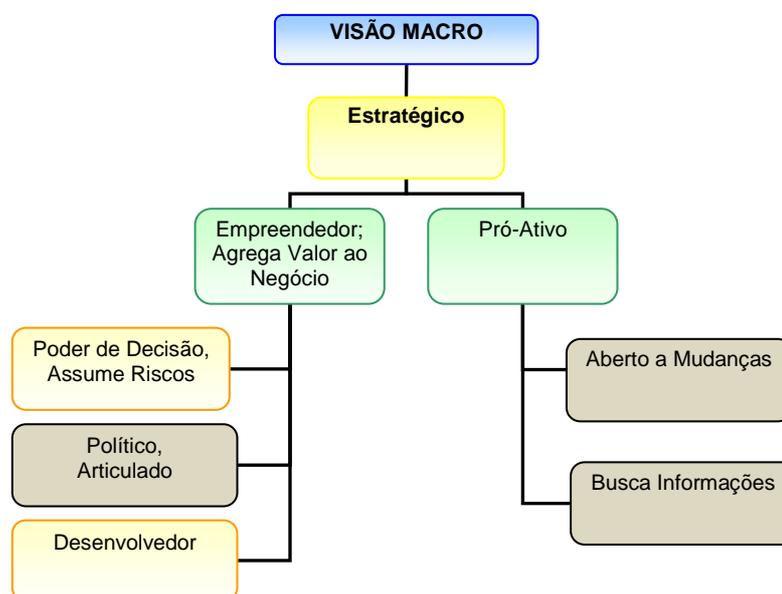
**GERÊNCIA AUTÔNOMA**

Confia no subordinado e permite a autonomia, consegue fazer com que o grupo trabalhe sem sufocar, botar na parede. Tem a capacidade de enxergar dentro do grupo as qualidades de cada um pra conseguir direcionar o que cada um vai fazer, de fazer a equipe funcionar porque depois de algum tempo o gerente não põe tanto a mão na massa, não faz o trabalho operacional, o gerente é muito perspicaz, ele tira das pessoas o melhor que elas têm para oferecer.

É imparcial nas relações, se virar amigo do colega de trabalho ótimo, se não virar, é profissional. Uma pessoa assertiva, que expõe as suas idéias, que não é nem passiva nem agressiva, que sabe dosar as suas atitudes, mas levando ao resultado que quer, não aceitando o que os outros querem. Não gera conflitos por ser uma pessoa agressiva e nem deixa de fazer o que precisa por ser uma pessoa passiva, tem o balanço entre os dois.

**Ilustração 51 DSC Pergunta 2 Categoria B**

## Categoria C



**Ilustração 52 Organograma Pergunta 2 Categoria C**

A Categoria Visão Macro mantém-se com enfoque maior na característica do gerente de ser Estratégico, de Agregar Valor ao Negócio e ser Pró-Ativo. Ter Poder de Decisão e ser Desenvolvedor são subdivisões que agregam valor ao negócio.

### VISÃO MACRO

Tem visão estratégica, mais voltada pro negócio e visão ampla: domina o que está na sua mão e tem visão de tudo que está acontecendo ao redor, tem “antena ligada”.

Toma decisões porque o líder não executa muitas tarefas, e sim coordena as tarefas e pra isso ele sabe tomar decisões, sabe quais caminhos tomar.

Tem atitude no sentido de se ele não tem uma habilidade necessária pra desempenhar uma função, mas tem atitude, ele consegue de alguma forma tentar suprir essa falta dessa capacidade técnica. Atitude é querer resolver o problema, é ter pró-atividade para resolver os problemas, pra atingir as metas.

Tem vontade de fazer o melhor, não só para Companhia como também para os seus subordinados e tem todo mundo voltado para o mesmo objetivo. Sabe trabalhar o time, sabe montar um time, identificar uma liderança. Conhece muito bem cada um da sua equipe, o que cada um desenvolve melhor e trabalha nisso adequadamente, sabe desenvolver o funcionário em outro ponto, e com isso traz o funcionário pro grupo de uma forma que ele agregue ao grupo.

**Ilustração 53 DSC Pergunta 2 Categoria C**

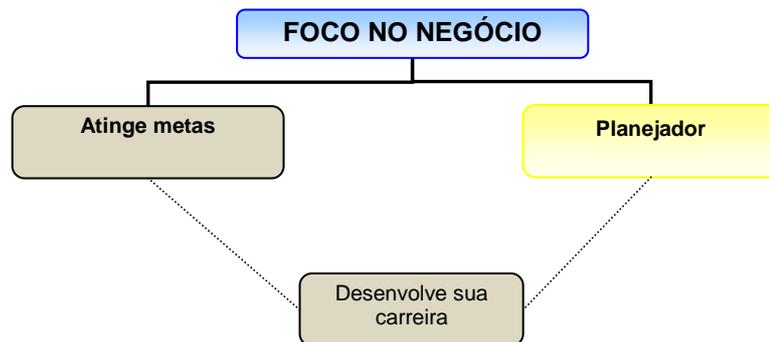
Categoria D

Ilustração 54 Organograma Pergunta 2 Categoria D

Nessa Categoria se evidenciou mais o aspecto Planejador do gerente.

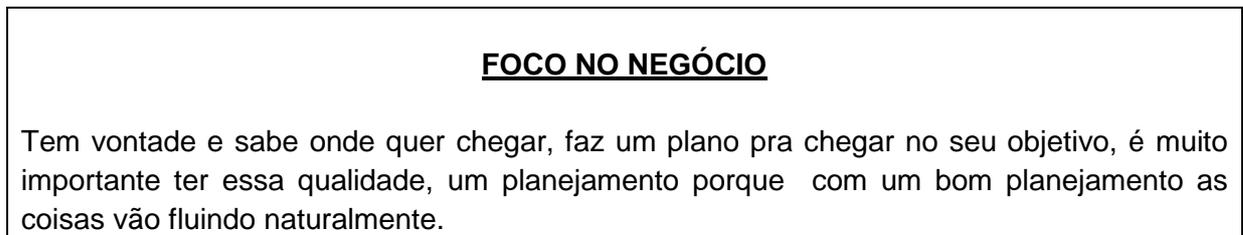


Ilustração 55 DSC Pergunta 2 Categoria D

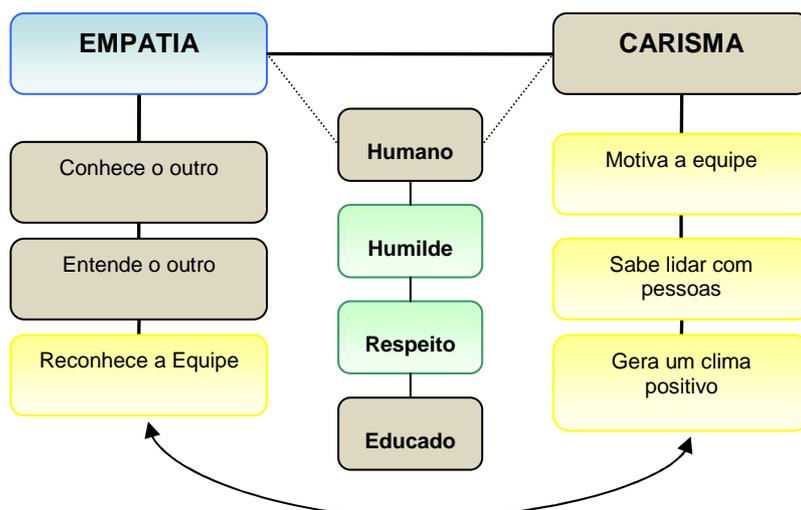
Categoria E

Ilustração 56 Organograma Pergunta 2 Categoria E

Nessa Categoria se percebem algumas mudanças, como não ter sido mencionado como característica o gerente ter carisma, entretanto a estrutura

essencial mantém-se e percebe-se que as características ausentes estão implícitas no discurso.

### **EMPATIA E CARISMA**

Tem empatia, se põe no lugar da pessoa em qualquer situação e toma a decisão correta. Com a empatia o gerente desenvolve a habilidade de influenciar tanto o funcionário como o cliente, porque ele vai ter que falar não para o cliente, mas de um jeito que o cliente não perceba que esse não é ruim.

Reconhece sua equipe porque sem isso ele sabe que não vai conseguir fazer com que ela caminhe. Expõe os pontos fortes dos seus funcionários e compartilha o sucesso do trabalho com todos, mostra a todos que o que deu certo foi feito em equipe e que a participação de todos ali foi muito importante.

Reconhece sua equipe porque sabe que isso é fundamental para que sua equipe se motive e trabalhe bem. Faz com que as pessoas que estão com ele estejam fazendo aquilo com amor, que queiram fazer aquilo, que acreditem no que fazem. Chega e conversa, dá um *feedback*, diz se está bom o trabalho, isso motiva, gera realização e satisfação no funcionário. Reconhece que faz diferença o funcionário ser reconhecido, que não é só o salário, é também ser reconhecido como importante pra empresa.

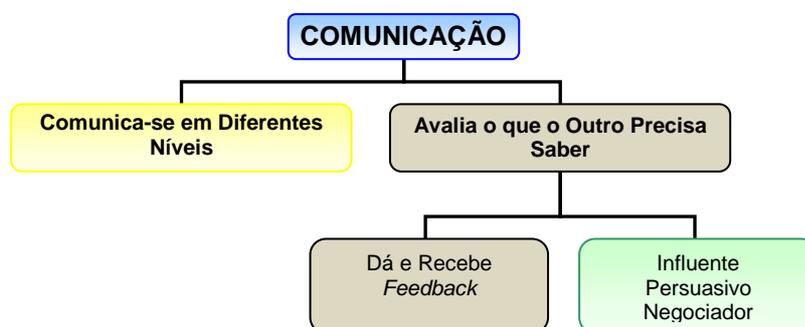
Sabe lidar com pessoas e sabe contornar o conflito ou aquele problema da melhor forma possível. Chega no resultado, mas com uma qualidade ali no setor, porque sabe que sem qualidade vai ser difícil chegar na meta, ou chega, mas está todo mundo sofrendo, sempre afeta em alguma coisa.

Percebe que deixar um clima bom, um clima saudável e evitar muito conflito ajuda muito a atingir a meta, percebe que o clima é fundamental pro resultado, vê o funcionário que reclama e percebe que talvez ele quer só uma atenção, ele quer só saber se está indo bem ou não, porque ele não sabe se está.

O maior conflito nas relações não é por questões técnicas, a maior parte é por questões de ego e aí envolve humildade, comunicação, a forma de falar, e muitas vezes é questão de sentar, conversar e explicar melhor. Por exemplo, hoje se fala muito por e-mail, antes de mandar o e-mail você conversa, liga pra pessoa porque conforme a forma que você coloca pode parecer uma forma muito fria e com uma conversa pode resolver facilmente.

Respeito, não é porque a pessoa é gerente que tem que menosprezar ou maltratar uma pessoa em frente da outra, respeito é tudo, se não tiver respeito não existe forma de trabalho ou relacionamento entre as pessoas.

**Ilustração 57 DSC Pergunta 2 Categoria E**

Categoria F

**Ilustração 58 Organograma Pergunta 2 Categoria F**

A Categoria Comunicação se evidencia em duas subcategorias básicas: Comunicar-se em Diferentes Níveis e ser Influente.

**COMUNICAÇÃO**

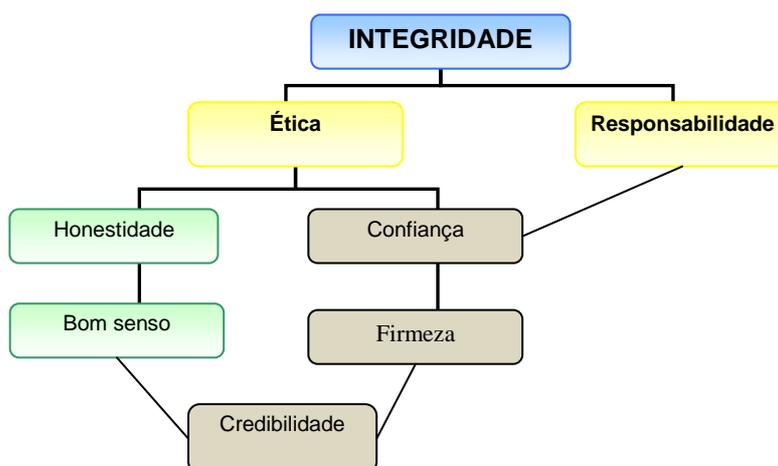
Consegue se comunicar de maneira clara, objetiva e com isso consegue desenvolver seu projeto sem muito estresse, sem muito problema.

Se relaciona bem com as pessoas, tanto com funcionários quanto com superiores, e nas duas situações sabe explicar a situação, por que fez, por que não fez, sabe se relacionar, tem domínio da situação. Fala bem, mas também sabe ouvir, entende o que o outro diz.

Tem uma comunicação aberta e consegue influenciar a pessoa, consegue gerar oportunidades de desenvolvimento, não fica muito focado só ali no mundo dele, nas metas que ele tem que cumprir, ele dá essa abertura de comunicação bilateral, e, dessa forma, ele recebe *feedback*, ele dá *feedback* e isso auxilia na tomada de decisão.

**Ilustração 59 DSC Pergunta 2 Categoria F**

### Categoria G



**Ilustração 60 Organograma Pergunta 2 Categoria G**

A Categoria Integridade manteve como subcategorias a Ética e a Responsabilidade, entretanto nessa pergunta a Responsabilidade apresentou-se com um sentido de Organização, diferentemente do discurso da pergunta anterior. A Honestidade e o Bom Senso continuam vinculados à Ética.

### **INTEGRIDADE**

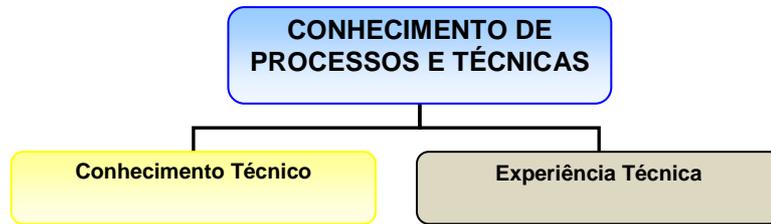
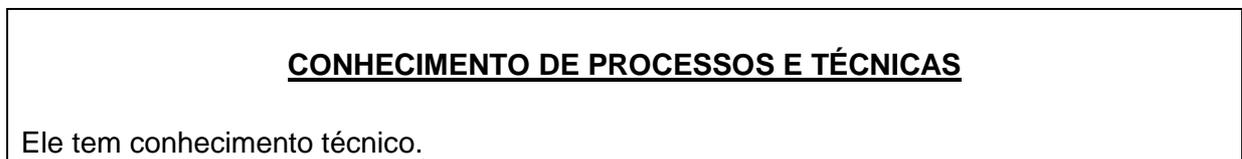
Ética é mais importante porque ética não tem treinamento, vem de berço, ou tem ou não tem. Com ética o gerente pode assumir um compromisso, planejar, antecipar. Se a pessoa tem respeito ela sempre vai ser ética, não vai tomar nenhuma atitude que possa prejudicar a empresa. Ética também está muito ligada à integridade.

A responsabilidade e a organização são dois pontos muito fortes. Elas caminham juntas porque se só a pessoa sabe onde encontrar os documentos, processos, e se amanhã ou depois ela fica doente, ninguém mais vai saber dar continuidade à tarefa. E também porque hoje se acumulam muito mais informações e se a pessoa não souber dar importância a pequenas coisas ela se perde.

Uma pessoa que tenha honestidade de princípios, na comunicação, na amabilidade, não é aquela pessoa que está toda hora sorrindo porque isso passa uma falsidade, é natural, se a pessoa não está bem, se não está bem humorada, ela mostra isso porque isso também diz respeito a outras pessoas. É uma pessoa verdadeira, honesta, que mantém seus princípios e integridade de uma forma amável e respeitosa com as outras pessoas. Tem caráter porque é difícil conviver com uma pessoa que fala uma coisa na sua frente e outra por trás. Ela não vai aceitar jeitinho, ela atende normas, padrões.

Sabe ponderar as situações, usar o bom senso pra usufruir das decisões. É aquela pessoa que você gosta dela, mas ao mesmo tempo tem respeito e medo porque sabe que quando ela tem que tomar uma decisão ela toma com justiça e sensatez.

**Ilustração 61 DSC Pergunta 2 Categoria G**

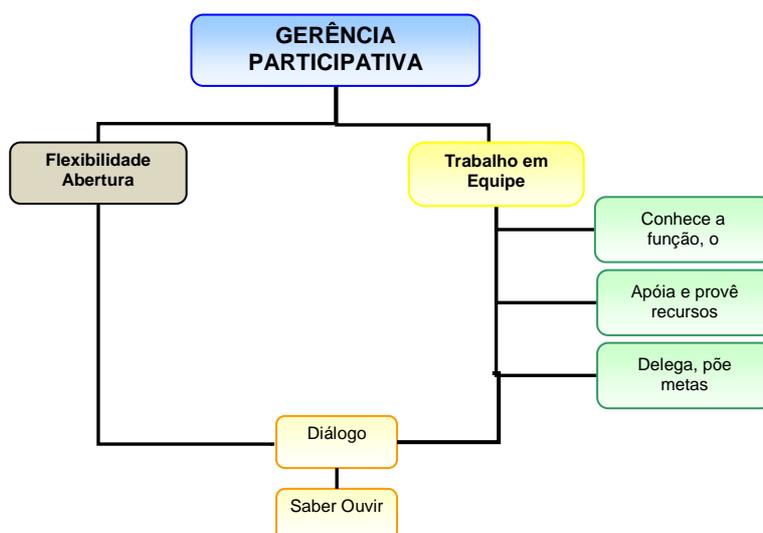
Categoria H**Ilustração 62 Organograma Pergunta 2 Categoria H****Ilustração 63 DSC Pergunta 2 Categoria H**Categorias I e J

Sem resposta para essas categorias.

**Pergunta 3:** Como você completaria a frase: “O bom gerente...”

Nessa pergunta também será reapresentado o Organograma com as subcategorias e suas respectivas subdivisões, em cinza, para facilitar a comparação, como na pergunta anterior.

### Categoria A



**Ilustração 64 Organograma Pergunta 3 Categoria A**

Com exceção da Subcategoria Flexibilidade e Abertura as demais características estão presentes na resposta, embora algumas de forma implícita.

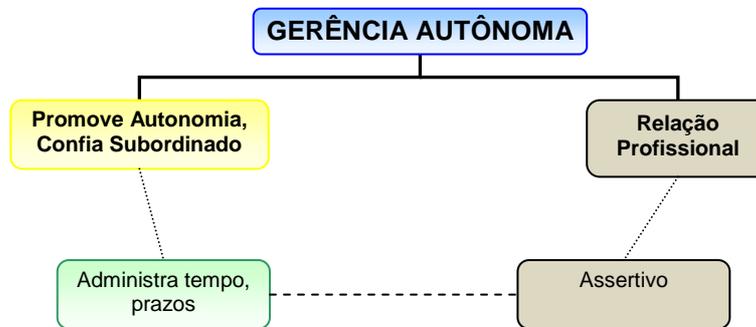
### GERÊNCIA PARTICIPATIVA

É participativo, sempre presente. Ele sabe o que está acontecendo, está envolvido, acompanha. Ele não só lidera como ele está junto, ele é uma pessoa que é considerada pelo grupo como o caminho que tem que seguir, discute com o grupo esse caminho e anda junto. Participa de todas atividades, de todas as tarefas da linha e deixa que seus funcionários participem.

Acompanha, coordena, controla e motiva os funcionários. Faz gestão de pessoas, sabe se o funcionário está com férias vencidas, se o cara está com problema em casa, se está precisando de uma ajuda, se está afundado num problema. É gente que faz, no sentido de ser participativo, ele sabe conciliar e dividir seu tempo entre todos os funcionários. É aquele que administra, colhe os frutos e parabeniza seus funcionários porque se o gerente tem sucesso não é por ele, é pela equipe que ele formou, pela equipe que ele tem.

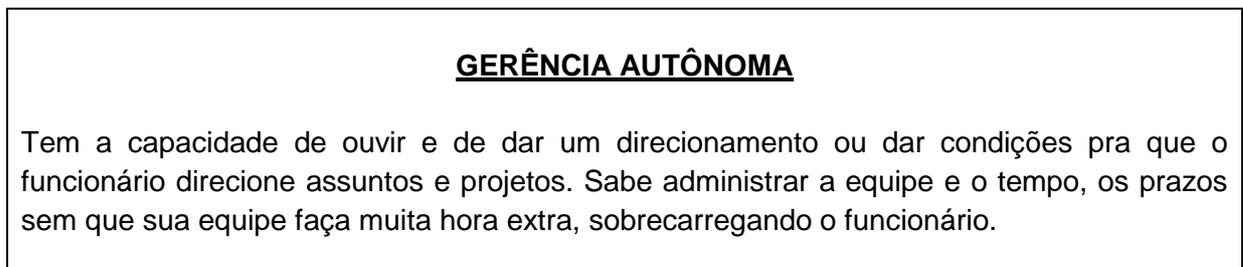
Apóia os funcionários, sempre dando suporte, do lado bom e do lado ruim. A equipe faz o trabalho sozinha e precisa do gerente em alguns momentos para direcioná-la, esperando uma resposta positiva ou, quando negativa, com alternativas e com direcionamento a equipe diminui os erros e minimiza os riscos. É compreensivo, procura entender o funcionário, às vezes alguém comete um erro, ele tenta entender o que aconteceu, ajuda com o erro, a entender o erro pra não errar mais.

**Ilustração 65 DSC Pergunta 3 Categoria A**

Categoria B

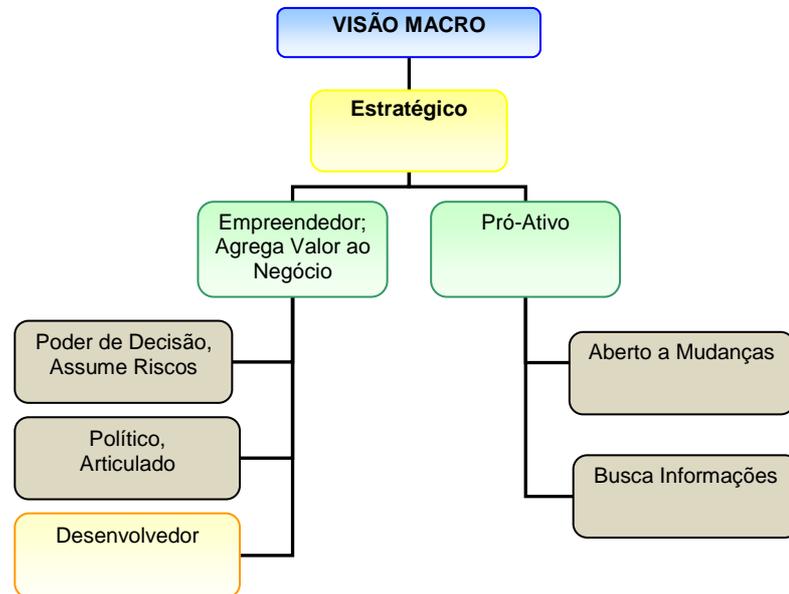
**Ilustração 66 Organograma Pergunta 3 Categoria B**

Evidencia-se a ênfase na Promoção da Autonomia e Confiança no Subordinado, mantendo a atenção aos prazos.



**Ilustração 67 DSC Pergunta 3 Categoria B**

Categoria C



**Ilustração 68 Organograma Pergunta 3 Categoria C**

Nessa Categoria mantém-se a estrutura principal evidenciando a característica de Desenvolvedor do gerente como um fator importante para se Agregar Valor ao Negócio.

**VISÃO MACRO**

Enxerga a situação como um todo, ou seja, ele não é focado só em objetivos. Tem foco no futuro e não só no momento.

O bom gerente é aquele que faz. Tem bom diálogo, conhecimento, ele vai fazer o setor progredir, crescer e vai ter mais oportunidades. Ele sabe utilizar, da melhor forma, os recursos que têm, as pessoas, os recursos técnicos, as máquinas. Se compromete com o desenvolvimento do profissional e do negócio.

Ele acompanha, colabora, promove e desenvolve a sua equipe, tirando o melhor de cada um do seu time. Ele transforma as pessoas. Ele não tem medo de delegar, não tem medo de dividir, não é centralizador. Ele tem aquele foco que ele pode crescer e pra ele crescer "Eu tenho que desenvolver a minha equipe, buscar os talentos de cada um, desenvolvê-los porque assim eu também posso no futuro ser um diretor e ter outra pessoa no meu lugar".

Obtém o melhor de todos voltado pro resultado. Porque não adianta obter o melhor de todos e não chegar no resultado.

**Ilustração 69 DSC Pergunta 3 Categoria C**

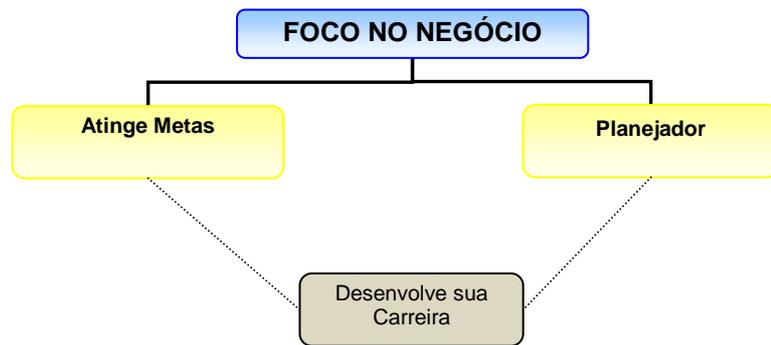
Categoria D

Ilustração 70 Organograma Pergunta 3 Categoria D

Nessa Categoria se mantém as principais subcategorias: Atingir Metas e ser Planejador.

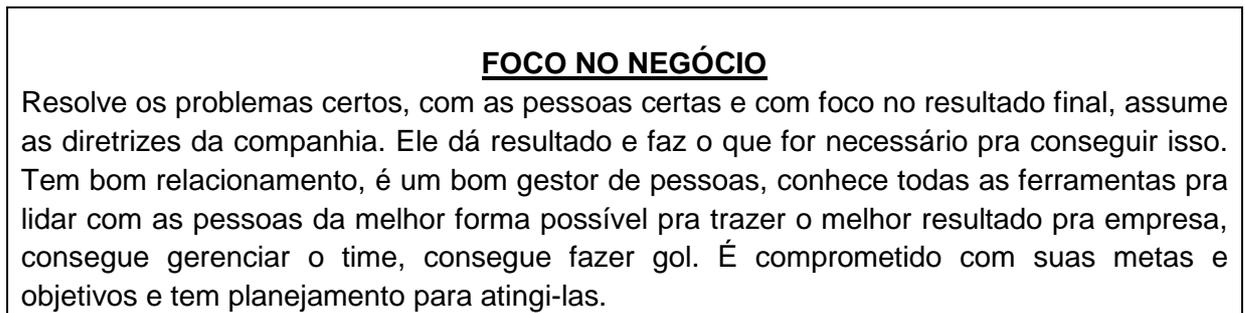


Ilustração 71 DSC Pergunta 3 Categoria D

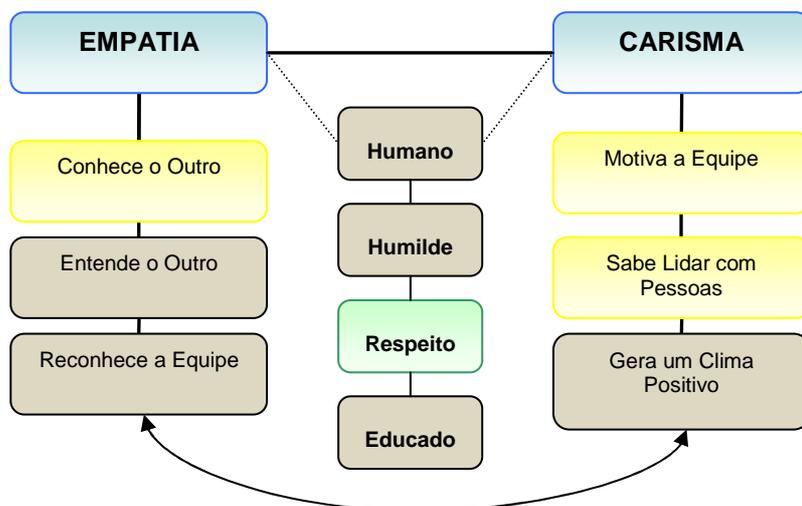
Categoria E

Ilustração 72 Organograma Pergunta 3 Categoria E

Nessa Categoria percebe-se que as principais Idéias Centrais se mantêm havendo maior ênfase nas características de Carisma do gerente.

**EMPATIA E CARISMA**

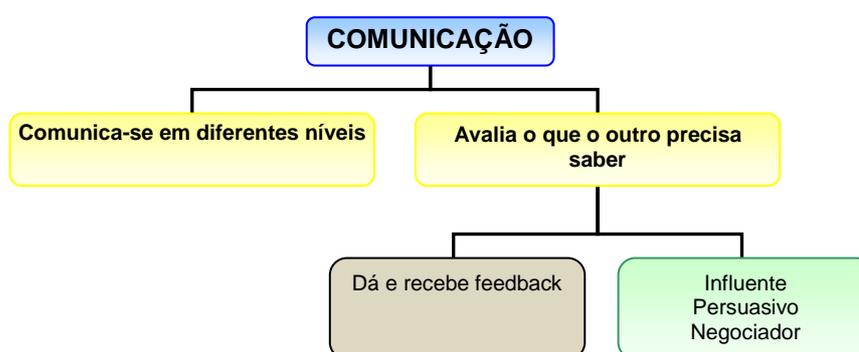
Conhece a sua equipe e não é só admirado dentro da empresa, ele é admirado fora também. Ele passa pras pessoas a imagem de “esse cara conhece pra caramba!”, “é um excelente gerente”, você sente vontade de trabalhar pra ele.

É líder, e líder é aquela pessoa que por mais que você saiba que ele é seu chefe, você quer está fazendo o trabalho dele. Porque ele consegue está fazendo com que a pessoa se comprometa com o trabalho, não é simplesmente “eu mando e você faz”. Tem carisma, empatia, chama a equipe, conversa, no lado profissional mesmo, não é só dar bom dia, falar muito obrigado, é estar junto, ele fala pra equipe: “Faça não, façamos!”

Ele não precisa ficar afirmando a todo momento a sua liderança porque ele tem a capacidade de mostrar sem precisar falar.

**Ilustração 73 DSC Pergunta 3 Categoria E**

Categoria F



**Ilustração 74 Organograma Pergunta 3 Categoria F**

Nessa Categoria as principais subcategorias se mantêm, entretanto há ênfase apenas na habilidade de ser Influente do gerente.

**COMUNICAÇÃO**

Fala bem, tem uma boa comunicação e sabe se comportar bem em todos os ambientes, todos os níveis. Gerencia sem ruídos, sem conflitos, sem causar muitos comentários dentro da empresa, com suavidade, sem gerar barulhos. Sabe se comunicar de uma maneira correta com a sua equipe, sabe negociar.

**Ilustração 75 DSC Pergunta 3 Categoria F**

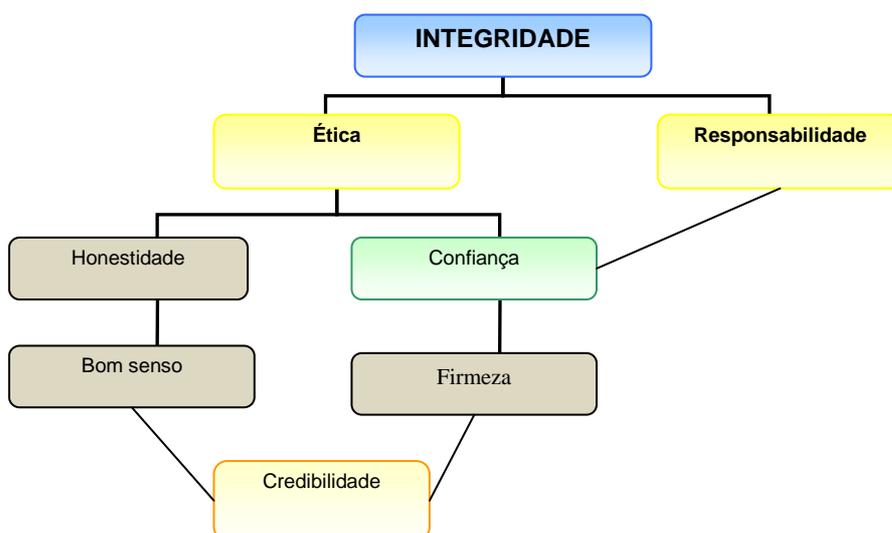
Categoria G

Ilustração 76 Organograma Pergunta 3 Categoria G

Nessa Categoria se observa que as principais subcategorias se mantêm, havendo ênfase no aspecto da Confiança do gerente e da consequente Credibilidade.

**INTEGRIDADE**

É aquele que se dedica à empresa sem se esquecer das suas responsabilidades, no sentido ético, de ser organizado, de pensar como empresa, pensar no todo, no sucesso da companhia e não em benefício pessoal.

É dedicado, cumpre o que promete, no sentido de cumprir as promessas que faz pro diretor dele em termos de atingir as metas como também as promessas que ele faz pra sua equipe, por exemplo: salário.

Ele consegue ter a confiança e ter a admiração do maior número de pessoas que trabalham com ele. Ele é admirado porque ele sabe os seus princípios, ele sabe liderar pessoas, sabe tratar com as pessoas. Porque se o funcionário admira o gerente, é exatamente porque ele acha que o gerente é competente e se ele tem essa afinidade, é porque o gerente está no caminho certo.

Ilustração 77 DSC Pergunta 3 Categoria G

Categoria H

Ilustração 78 Organograma Pergunta 3 Categoria H

O Conhecimento Técnico mantém-se como principal subcategoria.

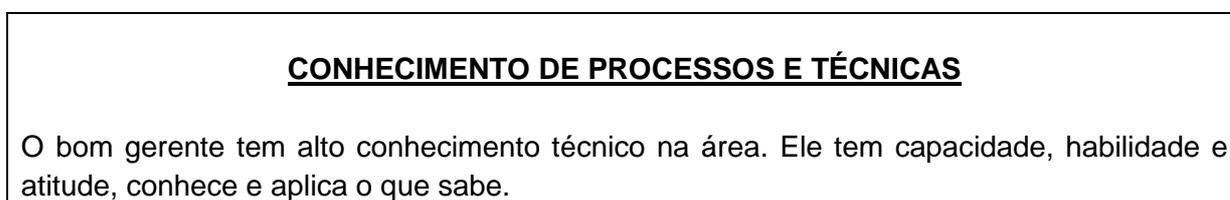


Ilustração 79 DSC Pergunta 3 Categoria H

Categoria I

Sem resposta para essa categoria.

Categoria J

Ilustração 80 Organograma Pergunta 3 Categoria J

Nessa Categoria se verifica que se mantém a subcategoria que o bom gerente Depende dos Objetivos da Empresa.

### CONTIGÊNCIAS ORGANIZACIONAIS

Não tem bom gerente, porque as características são boas para esse momento para as necessidades da empresa. Se amanhã a empresa decide vender e negociar tudo pela internet vai precisar de um cara mais focado no binário, no branco e preto, um ou dois, então um bom gerente é na hora certa e no momento certo porque hoje ele pode ser, mas amanhã não.

**Ilustração 81 DSC Pergunta 3 Categoria J**

#### **4.2 DADOS QUANTITATIVOS**

Conforme já mencionado anteriormente a análise do Discurso do Sujeito Coletivo permite que uma mesma resposta apresente diferentes Expressões Chaves acerca do assunto abordado. A Ilustração a seguir mostra o número de Expressões Chave dado pelos sujeitos para as Perguntas 1, 2 e 3.

Nº Exp.Cs.	1			2			3		
	GER	SUP	TEC	GER	SUP	TEC	GER	SUP	TEC
1	3	2	3	23	14	15	25	13	16
2	3	4	4	3	1	1	-	2	-
3	8	7	3	-	-	-	1	-	-
4	7	1	3	-	-	-	-	-	-
5	5	-	1	-	-	-	-	-	-
6	-	1	1	-	-	-	-	-	-
7	-	-	1	-	-	-	-	-	-

**Ilustração 82 Número de Expressões Chave por Sujeito**

Como pode ser observado a Pergunta 1 obteve maior diversidade de Expressões Chave havendo uma média de três Expressões Chave por sujeito. As Perguntas 2 e 3 apresentam a maioria das respostas com uma Expressão Chave por sujeito. Apesar disso, observa-se uma diversidade nas respostas e também, como pôde ser observado nos dados qualitativos, não houve uma mudança ou diminuição representativa nas Categorias e subcategorias de respostas.

A seguir será apresentado o número total de Expressões Chave obtido nas Perguntas 1, 2 e 3 em cada Categoria, e o número de Expressões Chave obtido por gerentes, supervisores e técnicos. A Ilustração abaixo apresenta os dados referentes à Pergunta 1.

CATEGORIAS	1			
	TOTAL	GER	SUP	TEC
<b>A</b> - Gerência Participativa	22	8	5	9
<b>B</b> - Gerência Autônoma	13	4	3	6
<b>C</b> - Visão Macro	29	16	8	5
<b>D</b> - Foco no Negócio	10	5	3	2
<b>E</b> - Empatia e Carisma	21	10	6	5
<b>F</b> - Comunicação	20	9	4	7
<b>G</b> - Integridade	23	11	5	7
<b>H</b> - Conhec. Processos e Técnicas	24	13	5	6
<b>I</b> - Habilidades Cognitivas	11	6	2	3
<b>J</b> - Contingências Organizacionais	2	2	-	-

**Ilustração 83 Número de Expressões Chave da Pergunta 1 por Categoria**

Observa-se que na Pergunta 1 a Categoria C (Visão Macro) obteve o maior número de Expressões Chave, um total de 29. Entretanto, essa prevalência está presente entre os gerentes, com um total de 16 Expressões Chave, e entre os subordinados, com 8. Em seguida, com uma diferença que varia entre um número de 24 a 20 Expressões Chave, estão as Categorias H (Conhecimentos de Processos e Técnicas) com 24 Expressões Chaves, G (Integridade) com 23, A (Gerência Participativa) com 22, E (Empatia e Carisma) com 21 e F (Comunicação) com 20. Dentre essas categorias, percebe-se que os gerentes apresentam como segundo resultado a Categoria H (Conhecimentos de Processos e Técnicas) seguida pelas Categorias G (Integridade) e E (Empatia e Carisma) ambas com um número de 10 e 11 Expressões Chave, respectivamente. Os supervisores, também apresentam uma prevalência semelhante com a diferença que a Categoria E (Empatia e Carisma) possui um total de 6 Expressões Chave e as demais com um total de 5 Expressões

Chave foram também G (Integridade), H (Conhecimento de Processos e Técnicas) acrescida da Categoria A (Gerência Participativa). Para os técnicos há uma diferença mais evidente nas respostas, pois não compartilham a mesma percepção da Categoria C (Visão Macro) como a mais importante. Nesse sentido, a Categoria A (Gerência Participativa) foi a mais evidente com um total de 9 Expressões Chave seguida pelas Categorias F (Comunicação) e G (Integridade) ambas com 7 Expressões Chave e pelas Categorias B (Gerência Autônoma) e H (Conhecimento de Processos e Técnicas), com 6.

A Ilustração a seguir mostra o total de Expressões Chave obtido na Pergunta 2 em cada Categoria e o número de Expressões Chave obtido por gerentes, supervisores e técnicos.

CATEGORIAS	2			
	TOTAL	GER	SUP	TEC
<b>A</b> - Gerência Participativa	9	5	1	3
<b>B</b> - Gerência Autônoma	7	1	4	2
<b>C</b> - Visão Macro	14	8	3	3
<b>D</b> - Foco no Negócio	3	2	1	-
<b>E</b> - Empatia e Carisma	8	4	3	1
<b>F</b> - Comunicação	7	3	2	2
<b>G</b> - Integridade	12	5	2	5
<b>H</b> - Conhec. Processos e Técnicas	-	-	-	-
<b>I</b> - Habilidades Cognitivas	-	-	-	-
<b>J</b> - Contingências Organizacionais	-	-	-	-

**Ilustração 84 Número de Expressões Chave da Pergunta 2 por Categoria**

A Pergunta 2 confirma a Categoria C (Visão Macro) como a mais evidente, com um total de 14 Expressões Chave, entretanto essa percepção é compartilhada apenas entre os gerentes, com um total de 8 Expressões Chave. Em seguida no escore geral apresenta-se a Categoria G (Integridade) com 12 Expressões Chave, a

Categoria a mais mencionada pelos técnicos, com um total de 5 Expressões Chave. A Categoria G (Integridade) apresenta o mesmo número de Expressões Chave pelos gerentes, acrescida da Categoria A (Gerência Participativa) também com 5 Expressões Chave. A Categoria B (Gerência Autônoma) foi a mais evidente para os supervisores, com um total de 4 Expressões Chave, seguida pelas Categorias C (Visão Macro) e E (Empatia e Carisma), com 3 Expressões Chave cada.

A Ilustração a seguir mostra o total de Expressões Chaves obtido na Pergunta 3 em cada Categoria e o número de Expressões Chaves obtido por gerentes, supervisores e técnicos.

CATEGORIAS	3			
	TOTAL	GER	SUP	TEC
<b>A</b> - Gerência Participativa	17	8	4	5
<b>B</b> - Gerência Autônoma	19	6	8	5
<b>C</b> - Visão Macro	17	6	7	4
<b>D</b> - Foco no Negócio	9	5	1	3
<b>E</b> - Empatia e Carisma	5	2	-	3
<b>F</b> - Comunicação	2	2	-	-
<b>G</b> - Integridade	4	2	2	-
<b>H</b> - Conhec. Processos e Técnicas	2	-	2	-
<b>I</b> - Habilidades Cognitivas	1	1	-	-
<b>J</b> - Contingências Organizacionais	-	-	-	-

**Ilustração 85 Número de Expressões Chave da Pergunta 3 por Categoria**

A Pergunta 3 apresenta como mais evidente a Categoria B (Gerência Autônoma), com um total de 19 Expressões Chave, seguida pelas Categorias A (Gerência Participativa) e C (Visão Macro), ambas com 17. Essas três Categorias aparecem como as mais citadas pelos gerentes, supervisores e técnicos com algumas pequenas diferenças. A Categoria A (Gerência Participativa) destaca-se como a mais citada entre os gerentes, com 8 Expressões Chave. Entre os técnicos essa Categoria e a B (Gerência Autônoma) também apresentam o mesmo número

de Expressões Chave, 5 cada. Já para os supervisores a Categoria mais citada foi a B (Gerência Autônoma).

Esses dados evidenciam a Categoria C (Visão Macro) como a mais citada pela maioria dos entrevistados, pois obteve o maior número de Expressões Chave nas Perguntas 1 e 2 tendo apenas uma diferença de 2 Expressões Chave a menos que a Categoria mais citada na Pergunta 3.

A seguir apresenta-se uma Ilustração que mostra o número total de Expressões Chave nas três perguntas, para cada Categoria, divididas por respostas de gerentes, supervisores e técnicos.

<b>CATEGORIAS</b>	GER	SUP	TEC
<b>A</b> - Gerência Participativa	21	10	12
<b>B</b> - Gerência Autônoma	11	15	13
<b>C</b> - Visão Macro	30	18	12
<b>D</b> - Foco no Negócio	12	5	5
<b>E</b> - Empatia e Carisma	11	9	9
<b>F</b> - Comunicação	14	6	8
<b>G</b> - Integridade	18	9	12
<b>H</b> - Conhec. Processos e Técnicas	19	7	6
<b>I</b> - Habilidades Cognitivas	7	2	3
<b>J</b> - Contingências Organizacionais	2	-	-
<b>TOTAL</b>	145	81	80

**Ilustração 86 Número Total de Expressões Chave por Categoria**

Novamente evidencia-se a Categoria C (Visão Macro) com o maior número de respostas por gerentes e supervisores. Com relação aos técnicos essa Categoria apresenta 1 Expressão Chave a menos que a mais citada, que nesse caso foi a Categoria B (Gerência Autônoma), com 13 Expressões Chave, e que tem o mesmo número de Expressões Chave de outras duas Categorias: A (Gerência Participativa) e G (Integridade) cada uma com 12 Expressões Chave.

Com o intuito de verificar a possibilidade de comparação dos números de Expressões Chave por tipo de função (gerente, supervisor e técnico), realizou-se um cálculo em que se somou o total de Expressões Chave dadas para cada tipo de função, dividiu-se pelo número de entrevistados dessa função e obteve-se a média de Expressões Chave para cada função, como mostra a Ilustração abaixo.

	Nº Total Exp. Chave	Média por Sujeito
Gerentes	145	5,6
Supervisores	81	5,4
Técnicos	80	5

**Ilustração 87 Média de Expressões Chave por Sujeito**

Percebe-se uma média de respostas semelhantes entre os participantes o que torna possível a comparação entre as respostas, independentemente da função.

Nesse sentido, os resultados permitem uma hierarquização das respostas por função. A Ilustração a seguir demonstra esse escore.

	1, 2 e 3		
	GER	SUP	TEC
1º	Visão Macro	Visão Macro	Gerência Autônoma
2º	Gerência Participativa	Gerência Autônoma	Gerência Participativa*
3º	Conhec. Proc. e Téc.	Gerência Participativa	Visão Macro*
4º	Integridade	Empatia e Carisma*	Integridade*
5º	Comunicação	Integridade*	Empatia e Carisma
6º	Foco no Negócio	Conhec. Proc. e Téc.	Comunicação
7º	Gerência Autônoma*	Comunicação	Conhec. Proc. e Téc.
8º	Empatia e Carisma*	Foco no Negócio	Foco no Negócio
9º	Habilidades Cognitivas	Habilidades Cognitivas	Habilidades Cognitivas
10º	Contingências Organiz.	-	-

\*Apresentam resultado igual

**Ilustração 88 Distribuição Hierárquica das Categorias por Função**

Esse quadro possibilita comparar as Categorias entre as funções e verifica-se que Visão Macro e Gerência Participativa apresentam-se entre as primeiras nas três

funções; em seguida estão Integridade e Comunicação como as mais comuns entre as três funções e, por último, Habilidades Cognitivas.

Essas Categorias foram as que obtiveram uma distribuição mais homogênea em sua classificação entre as três funções. Entretanto, há algumas divergências, como, por exemplo, Conhecimentos de Processos e Técnicas, que obteve a terceira classificação entre gerentes e ficou entre sexta e sétima com os supervisores e técnicos. Outra diferença que merece ser mencionada é Empatia e Carisma que ficou em quarto lugar para os supervisores e terceiro pra os técnicos, uma vez que as três anteriores tiveram o mesmo resultado. Em contrapartida, entre os gerentes essa Categoria ficou em sétima colocação. Esses resultados evidenciam algumas diferentes nuances na percepção de cada função, porém os resultados não demonstram que essas diferenças sejam representativas.

## **5. DISCUSSÃO**

Nesta seção serão analisados e discutidos os resultados obtidos. Será realizada inicialmente uma análise dos dados documentais com informações da empresa e sua possível relação com os dados obtidos. Em seguida, serão analisados e discutidos os dados qualitativos obtidos seguindo o Modelo Hierárquico das Competências Gerencias proposto por Viitala (2005).

### ***5.1 ANÁLISE DOS DADOS DOCUMENTAIS***

Serão analisados os documentos obtidos com informações da empresa no que se refere à Missão da Empresa, Valores, Princípios Norteadores e Modelos de Competência. Realiza-se também uma comparação dos documentos com a literatura abordada e resultados obtidos.

#### **5.1.1 Análise Documental e Abordagem Teórica**

O primeiro item a ser analisado é a Missão da Empresa, que busca, conforme mencionado anteriormente, “Ser líder global na produção e fornecimento de seus produtos, através do melhor uso das pessoas e tecnologia e da busca de inovação”.

Esse pressuposto da busca de resultados pelo melhor uso das pessoas e tecnologias está em concordância com o que Zarifian (2001) diz a respeito da competência, considerando-a um processo de aprendizagem que envolve tanto uma dimensão cognitiva - e nesse sentido estar aberto a novas tecnologias, inovações e novas aprendizagens de uma forma geral - quanto uma dimensão compreensiva, que seria o enfoque mais social das relações envolvendo a compreensão do outro e de si mesmo, o que torna possível o melhor aproveitamento das pessoas.

Com relação aos Valores da empresa, percebe-se que apenas um item, Iniciativa e Criatividade, pode ser considerado um aspecto mais pessoal da atitude do indivíduo, pois não envolve necessariamente outra pessoa. Os demais itens Comunicação Aberta; Trabalho em Equipe e Apoio Mútuo; Integridade e Profissionalismo; Responsabilidade Individual e Social; Confiança e Respeito Mútuo; Comprometimento e Resiliência envolvem aspectos da interação social.

Esses dados reforçam o caráter cada vez mais socializado das atividades profissionais, conforme observado por Zarifian (2001), e envolvem o que o autor considerou como a faculdade de mobilizar redes de autores, ou seja, de compartilhar situações de responsabilidade mútua assumindo áreas de co-responsabilidade. Percebe-se que os Valores da empresa buscam ações no sentido de se obter o que Zarifian (2001) considerou como uma comunhão de valores com relações de cooperação e respeito numa dimensão ético-moral, evidenciadas nos itens mencionados.

Os Princípios Norteadores também vêm ao encontro dos Valores da empresa, pois possuem uma orientação para a dimensão ético-moral, como pode verificar-se nos princípios que visam segurança, prevenção de acidentes e responsabilidade social nas comunidades e ambientes em que opera.

Para Fleury e Fleury (2000), o saber agir responsável implica em ações que agregam valor à empresa e ao indivíduo, o que pode ser observado nos princípios que visam agregar valor à empresa por meio do desenvolvimento do potencial dos funcionários, da obtenção de padrões de qualidade, do comprometimento pela excelência da produção, eficiência na busca da liderança de custo e tomada de decisão na busca de melhoria contínua.

Esses princípios seriam o que Viitala (2005) considerou competências empresariais, pois incluem percepção estratégica, tomada de decisão, direção, foco no cliente, planejamento e monitoração de orçamento. Os Modelos de Competências da empresa foram elaborados com base tanto nos Valores quanto nos Princípios da Empresa e dessa forma exprimem também o que foi discutido nesta seção. Os Modelos de Competência serão retomados posteriormente, quando comparados aos resultados obtidos.

### **5.1.2 Análise Documental e Resultados**

Como a presente pesquisa possui uma abordagem qualitativa, envolvendo a análise do discurso, foi observado que muitas falas dos sujeitos remetiam a valores e estratégias da organização. Dessa forma, a presente seção busca comparar o que há em comum entre os documentos disponibilizados pela empresa e os resultados obtidos nas entrevistas, mais especificamente nas Categorias das perguntas 1, 2 e 3.

Assim, buscou-se primeiramente comparar os Princípios, os Valores e o Modelo de Competências da empresa, conforme apresentados na p e, em seguida, verificar entre as Categorias levantadas as que remetiam às mesmas idéias. Essa classificação foi realizada pela autora, não se tratando, portanto, de uma análise disponibilizada pela empresa.

A Ilustração a seguir apresenta essa classificação, que está dividida em três grandes grupos por similaridade de enfoque e objetivos.

PRINCÍPIOS	VALORES	MODELO DE COMPETÊNCIA	CATEGORIAS
Assegurar agregação de valor à empresa Eficiência atingindo liderança de custo Compromisso com padrões de responsabilidade social Obtenção de padrões de qualidade	Integridade e profissionalismo  Iniciativa e criatividade	Estratégico Orientado a mudança Foco no cliente	Contingência organizacional Integridade; Visão macro Habilidades cognitivas
Desenv. e uso de tecnologias para produtos e processos Comprometimento pela excelência da produção Obsessão com segurança	Comprometimento e resiliência  Responsabilidade individual e social	Orientado a resultado Tomada de decisão Foco em segurança e qualidade	Conhecimento de processos e técnicas Gerência autônoma Foco no negócio
Desenvolvimento do potencial de funcionários Tomada de decisão baseada na fonte Tomada de decisão por meio da PFCA	Trabalho em equipe e apoio mútuo Confiança e respeito mútuo Comunicação aberta	Desenvolvedor Influyente Comunicação	Gerência participativa Empatia e Carisma Comunicação

**Ilustração 89 Classificação dos Documentos e Categorias Apresentadas**

A Ilustração apresenta os três grandes grupos, mas cabe ressaltar que a distribuição não é estanque, pois há aspectos que se comunicam entre os grupos, como, por exemplo, a Categoria Integridade, que está no primeiro grupo em aproximação com Valor, Integridade e Profissionalismo. Entretanto, percebe-se que aspectos de outros Valores, como a Responsabilidade Individual e Social e a Confiança e o Respeito Mútuo, também possuem similaridades com essa Categoria.

Ressalta-se que esse é um aspecto ilustrativo dos quatro itens apresentados (Princípios, Valores, Modelo de Competências e Categorias), havendo outras possibilidades de comunicação entre as partes, como a citada acima. Em resumo, observa-se que há uma inter-relação entre as Categorias levantadas na presente pesquisa e os documentos oferecidos para análise.

## **5.2 ANÁLISE DOS RESULTADOS**

Nesta seção serão analisados e discutidos os resultados obtidos tendo como referencial teórico principal o Modelo Hierárquico das Competências Gerenciais proposto por Viitala (2005) por ser este um modelo que abrange os diferentes níveis que envolvem a função gerencial, desde as competências técnicas até as competências intrapessoais.

Outro motivo da opção por esse modelo como base para a análise é o fato, como mencionado anteriormente, de esse modelo ser a íntegra de várias outras classificações de competências gerenciais. Os demais autores apresentados também serão mencionados com suas contribuições.

Para Viitala (2005), as Competências Gerenciais englobam seis categorias que possuem uma classificação hierárquica; as primeiras estão mais voltadas para aspectos técnicos e empresariais e as últimas para competências sociais e intrapessoais. Intermediando essas competências estão as de nível gerencial e as de liderança ou supervisão e, nesse sentido, as Competências Gerenciais são o viés da presente discussão.

O Modelo proposto por Viitala (2005) foi apresentado na página 27 e está abaixo relacionado com as Categorias levantadas que mais se aproximam das competências gerenciais citadas pela autora. Entretanto, ressalta-se que algumas Categorias se repetem em diferentes competências.



**Ilustração 90 Comparação do Modelo Teórico e as Categorias Obtidas**

Competências Técnicas são as primeiras nessa hierarquia e, de acordo com Viitala (2005), é uma competência necessária para lidar com os conteúdos dos processos ou funções de sua responsabilidade. Zarifian (1999) complementa com uma classificação das competências na organização e diferencia, de um lado, as competências técnicas, que seriam conhecimentos específicos sobre o trabalho que vai ser realizado e, de outro, as competências sobre processos, que seriam os conhecimentos do processo de trabalho. O DSC (Discurso do Sujeito Coletivo) da Categoria Conhecimento de Processos e Técnicas exemplifica a competência técnica:

“Conhece o assunto porque se ele é o gerente da área ele tem que conhecer pra poder cobrar, saber se está certo o que seu funcionário fez ou não. Se não tiver conhecimento da área, não consegue gerenciar”.

A competência sobre processos é exemplificada a seguir, e aborda a importância do conhecimento técnico para o trabalho em equipe, como mostra o DSC da Categoria Gerência Participativa:

“Conhece e está envolvido com o trabalho de cada funcionário, sabe o que cada um faz, entende o processo, não executa, mas sabe fazer se tiver um questionamento”.

As Categorias Conhecimento de Processos e Técnicas e Gerência Participativa dizem respeito a essa competência.

Uma segunda competência apresentada na sequência são as Competências Empresariais. Nessa competência percebe-se que há um enfoque na percepção estratégica e tomada de decisão, conforme indicado por Viitala (2005) baseando-se no Instituto de Diretores (1995). Zarifian (2001, p. 68) complementa considerando o tomar decisões “como ‘o tomar iniciativa’ e ‘o assumir responsabilidade’ do indivíduo diante de situações profissionais com as quais se depara”.

O DSC abaixo enfoca o aspecto da percepção estratégica conforme apresentado na Categoria Visão Macro:

“É estratégico, tem visão geral do negócio, está alinhado com a diretoria, com os responsáveis de fora da matriz, tem essa visão macro, que a empresa é um todo, uma coisa só.”

Ainda referente à Categoria Visão Macro, o DSC a seguir remete à tomada de decisão:

“Tem uma postura e bagagem suficientes para saber administrar certas situações de risco. Não fica em cima do muro, decide!”

Ter bagagem para administrar situações de risco está de acordo com o que é previsto também como Competência Empresarial, e Viitala (2005), cita com base em Mumford, Zaccaro, Connely e Marks (2000), que são as habilidades meta-cognitivas dos gerentes que permitem a conexão entre as tarefas e os conhecimentos empresariais.

Scholtes (1999), também citado por Viitala (2005), acrescenta a habilidade de pensar em termos de sistemas e de dar visão, significado, e foco à organização, conforme exemplifica o DSC abaixo:

“Tem visão estratégica, mais voltado pro negócio e visão ampla: domina o que está na sua mão e tem visão de tudo que está acontecendo ao redor, tem ‘antena ligada’.”

Essa habilidade de ter pensamento sistêmico e visão ampla do negócio está ligada à habilidade de desenvolver pessoas, presente na Categoria Visão Macro, pois não se trata apenas de administrar os recursos que o indivíduo possui, mas também de reconhecer seu potencial e desenvolvê-lo com o intuito de agregar valor ao negócio. Fleury e Fleury (2000, p. 21) enfocam esse conceito como: “Saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos, habilidades, que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo”. Essa percepção é apresentada no DSC a seguir:

“Sabe trabalhar o time, sabe montar um time, identificar uma liderança. Conhece muito bem cada um da sua equipe, o que cada um desenvolve melhor e trabalha nisso adequadamente, sabe desenvolver o funcionário em outro ponto, e com isso traz o funcionário pro grupo de uma forma que ele agregue ao grupo.”

Dessa forma, evidencia-se que a competência de ser desenvolvedor de pessoas desempenha um papel fundamental para a organização e por isso pode também ser considerada uma Competência Empresarial.

Outros aspectos das Competências Empresariais estão ligados à Categoria Foco no Negócio, que engloba a habilidade de resposta às necessidades do cliente e de planejamento, conforme indicado no DSC a seguir:

“Atinge metas, tem foco em resultado. É comprometido com o resultado, com a tarefa que vai ser realizada. Tem foco em segurança e qualidade, foco no cliente, conhece o mercado. Tem um bom planejamento porque não dá pra ser no tranco e barranco, sabe planejar pra chegar onde ele quer, consegue atender o que sua equipe precisa pra trabalhar e faz com que a equipe chegue no seu objetivo.”

Cecconello (2000) considera que o indivíduo competente é capaz de estabelecer metas e traçar estratégias para conseguir bons resultados, mesmo quando fracassa.

No que concerne ao planejamento a Categoria Gerência Autônoma possui um enfoque mais específico, que se refere à administração de tempo e prazos que é considerado, por Zarifian, como as competências sobre a organização, ou seja, saber organizar os fluxos de trabalho. O DSC a seguir indica essa competência:

“Sabe administrar a equipe e o tempo, os prazos sem que sua equipe faça muita hora extra, sobrecarregando o funcionário.”

Em ambas as Categorias observa-se um aspecto voltado aos resultados, metas, foco nos clientes, e prazos. Dessa forma, pode-se considerar que as Competências Empresariais estão voltadas para a visão macro do negócio com agregação de valor através do desenvolvimento da equipe e da administração dos

resultados com foco nos clientes e prazos. As Categorias Visão Macro, Foco no Negócio e Gerência Autônoma possuem características que se enquadram nessa competência.

A próxima competência apresentada no modelo hierárquico de Viitala (2005) é a de Conhecimento Gerencial, que, segundo a autora, constitui um grupo à parte, pois reflete as exigências atuais e futuras dos gerentes.

Entretanto, essa percepção é notada como importante, como mostra o DSC da Categoria Visão Macro:

“Pensa no todo e é voltado pra controle de custos, qualidade do produto, segurança do trabalho, meio ambiente porque uma coisa está ligada a outra, por exemplo, qualquer acidente você perde tempo e dinheiro e se for humano a perda pode ser muito maior. As empresas daqui pra frente vão buscar gerentes que tenham esse perfil de visão do todo, principalmente que seja voltado pro meio ambiente, ligado ao consumo de energia, que é um problema futuro do mundo.”

Para Zarifian (2001) o perfil do profissional do século XXI caracteriza-se por grande instabilidade e ambivalência e exige a compreensão de processos e sistemas que se inter-relacionam e se influenciam mutuamente, quebrando com a visão linear e unilateral acerca dos processos de produção.

As habilidades necessárias para essa competência também remetem a esse aspecto dinâmico e sistêmico, como se pode perceber nos próximos discursos.

Ainda nesse sentido, outro aspecto da Categoria Visão Macro, citado por Viitala (2005) com base em Scholtes (1999), Luthans e Lockwood (1984), Yukl (1994) e Senge (2000), é a compreensão tanto da aprendizagem, desenvolvimento e aperfeiçoamento quanto da facilitação e tutoria da aprendizagem do outro. O DSC abaixo exemplifica esse aspecto:

“Consegue tirar o melhor de cada funcionário e consegue separar, deixar de lado, os defeitos que cada um tem. Ele enxerga a possibilidade que aquele cara tem, o que ele tem de melhor e extrai aquilo dele pra que ele possa crescer. Dá direcionamento pra equipe se desenvolver, dá o caminho, ajuda a equipe a se desenvolver, a ser independente.”

Esse aspecto se diferencia um pouco do mencionado anteriormente nas Competências Empresariais, pois aqui o gerente não ocupa o papel daquele que desenvolve a equipe e busca agregar valor, mas daquele que direciona a equipe e compreende, acompanha e promove a aprendizagem do funcionário.

Um terceiro aspecto apresentado por Viitala (2005), com base em Katz (1994), Pavett e Lau (1983) e Cockerhill *et al.* (1995), diz respeito à Competência de Conhecimento Gerencial e também está relacionado à Categoria Visão Macro: é a busca de informação, conforme indica o DSC abaixo:

“Sabe o que está acontecendo, está sempre se informando porque qualquer coisa não vai pegar ele de surpresa. Tem iniciativa pra chegar à conclusão do trabalho, não só de fazer o trabalho, mas de resolver o problema, a situação, não se dá por satisfeito até conseguir o que quer, tem iniciativa pra buscar outras soluções.”

Zarifian (1999) apresenta um aspecto que amplia a busca de informação, que são as competências de serviço que estão aliadas à competência técnica, mas se diferenciam, pois vão mais além, como, por exemplo, perguntar: “Qual o impacto que este produto ou serviço terá sobre o consumidor final”?

Esse sentido de buscar soluções, resolver problemas, concluir trabalhos e ampliar possibilidades envolve, também, aspectos de habilidades de solução de

problemas complexos e habilidades de construção de soluções citados por Viitala (2005) de acordo com Mumford, Zaccaro, Conelly e Marks (2000).

Outra habilidade que a autora cita, conforme dado do Instituto dos Diretores (2005), é a compreensão analítica. A Categoria Habilidades Cognitivas destaca esse aspecto, como mostra o DSC:

“É uma analítica, uma pessoa crítica que analisa criteriosamente cada situação, a necessidade de execução de cada tarefa.”

Outro componente citado pela autora, de acordo com Katz (1994), Pavett e Lau (1983) e Cockerhill *et al* (1995), é a flexibilidade conceitual, que envolve flexibilidade de idéias, busca de informações e formação de conceito. Zarifian (2001) complementa considerando que nas ações que excedam, por sua singularidade e/ou imprevisibilidade, o repertório de normas do indivíduo, essas devem ser tomadas de forma criativa e inovadora e com base em conhecimentos preexistentes. O DSC da Categoria Gerência Participativa exemplifica:

“É uma pessoa flexível, porque é difícil lidar com chefes que não tenham capacidade de aceitar opiniões diferentes, de fácil acesso. Compreensivo, sabe escutar o que os funcionários têm a dizer, está aberto a novas idéias, a receber as idéias e analisar se são boas ou não.”

Percebe-se que as Competências de Conhecimento Gerencial estão focadas nas habilidades gerenciais de processamento de informações, solução de problemas e acompanhamento da aprendizagem do outro. Nesse sentido, é evidente estarem relacionadas à Categoria Habilidades Cognitivas, uma vez que dizem respeito às habilidades de raciocínio e funções mentais.

No aspecto da flexibilidade de conceitos essa competência está relacionada à Categoria Gerência Participativa, entretanto observa-se que a Categoria Visão Macro possui mais características que se enquadram nessa competência.

As próximas competências apresentadas por Viitala (2005), em seu Modelo Hierárquico das Competências Gerenciais, são as Competências de Liderança e Supervisão. Para a autora, essas competências, se comparadas às Competências de Conhecimento Gerencial estão mais focadas nas pessoas. A autora complementa que estão estreitamente conectadas aos relacionamentos entre o gerente e seus subordinados e, por isso, comparam-se às competências sociais, que são as próximas competências na hierarquia.

Viitala (2005) cita House e Mitchell (1974) que se referem à habilidade do gerente de direcionar pessoas, apoiá-las e participar pessoas. Com relação a essa habilidade o DSC da Categoria Gerência Participativa exemplifica:

“Apóia os funcionários, sempre dando suporte, do lado bom e do lado ruim. A equipe faz o trabalho sozinha, e precisa do gerente em alguns momentos para direcioná-la, esperando uma resposta positiva ou, quando negativa, com alternativas e com direcionamento a equipe diminui os erros e minimiza os riscos”.

Além desse aspecto, mais amplo, também se observa nos DSCs da Categoria Gerência Participativa habilidades mais específicas, como pode ser observado nas citações abaixo:

Em relação a direcionar pessoas:

“Sabe delegar funções, não é centralizador. Estabelece metas, acompanha e reconhece as metas atingidas, dando o *feedback* constante pros funcionários. É importante ter metas claras, discuti-las com os funcionários, com prazos, objetivos

evitando que o funcionário se desmotive e mostrando pra equipe porque é importante ir para aquele lado”

Com relação a apoiar pessoas:

“Profissionalmente, dar apoio também é muito importante porque dependendo da situação o funcionário não consegue resolver sozinho, não consegue dar continuidade ao trabalho e isso desmotiva”.

Com relação a participar pessoas:

“Tem liderança, a liderança é uma coisa de levar todo mundo junto. O líder tem que envolver as pessoas, falar que é importante o que o funcionário vai fazer, isso motiva”.

A atividade de direcionar, apoiar e participar as pessoas está muito interligada e também se relaciona à atividade de capacitar pessoas, conforme indica Viitala (2005), de acordo com Ellinger e Bostrom (1999). O DSC da Categoria Gerência Participativa exemplifica essa habilidade:

“Ajuda na motivação, não só financeira, mas com curso, com trabalho mais elaborado, que exige mais confiança”.

É importante ressaltar que há uma diferenciação entre a habilidade de capacitar, que estaria voltada para um incentivo mais prático, por meio de cursos ou de trabalhos novos e mais elaborados para o funcionário, e a habilidade de compreensão e tutoria da aprendizagem, que envolve um acompanhamento do processo de aprendizagem do funcionário. A habilidade aqui citada está focada no sentido de apoiar e motivar o funcionário.

Outras habilidades pertencentes às Competências de Liderança e Supervisão, mencionadas por Viitala (2005) com base em Rosen (1996), são as competências necessárias na criação de um objetivo comum com os subordinados e a gerência da diversidade.

De acordo com Zarifian (2001), essa competência pode ser considerada como a faculdade de mobilizar redes de autores em torno das mesmas situações e de fazer com que esses autores compartilhem as implicações de suas ações, assumindo áreas de co-responsabilidade. O DSC da Categoria Gerência Participativa mostra a competência de criar um objetivo comum com os subordinados:

“Ele tem que trabalhar em equipe e trabalhar em equipe é uma vez dada uma direção todo mundo tem que ir nessa direção, pode discutir a direção, agora uma vez tomada a decisão tem que andar todo mundo junto”.

A competência gerência da diversidade é percebida em diferentes Categorias que serão apresentadas, a seguir, na seguinte sequência: Categoria Empatia e Carisma, Categoria Integridade e Categoria Foco no Negócio:

“Ele sabe lidar com as diferenças, com pessoas mais novas, mais velhas, pessoas que estão começando e pessoas que estão finalizando a carreira profissional... Respeita o outro, respeita que cada um tenha seu tempo, seu limite, respeita as diferenças, cada um com seus valores”.

“Sabe ponderar as situações, usar o bom senso pra usufruir das decisões”.

“Sabe diferenciar a comunicação, se está na área comercial tem um nível de comunicação e relacionamento para a área comercial, se está na área de plantas

tem outro nível. Se comunica bem com as áreas mais básicas e com os níveis mais altos da empresa”.

Rose-Krasnor (1997) apresenta uma definição de Waters e Stroufe (1983, p. 80) em que se identifica esse aspecto flexível das competências sociais como “a habilidade para gerar e coordenar respostas flexíveis e adaptativas às demandas e para gerar e aproveitar oportunidades no ambiente”. Caballo (2006) complementa considerando que pela percepção das particularidades do ambiente há a possibilidade de uma comunicação mais eficaz. O autor enfatiza a importância da influência dos processos cognitivos da atenção, percepção, interpretação e categorização dos estímulos do comportamento.

A gerência da diversidade abrange vários aspectos que se distribuem entre diferentes Categorias, e as citadas acima exemplificam a competência do gerente em lidar com as diferenças individuais em diferentes situações e com a comunicação adequada para cada exigência. Nos discursos apresentados ficou evidente que essas competências ajudam na motivação do funcionário. As competências apoio à criatividade e criação de comunidade não foram mencionadas diretamente nos discursos apresentados. As Competências de Liderança e Supervisão remetem mais à Categoria Gerência Participativa, apesar de haverem outras Categorias com esse enfoque.

Competências Sociais ou Interpessoais são as próximas a serem discutidas. Gil (1998) e Zarifian (1999) consideram as competências sociais como pertencentes às competências da organização. De acordo com Viitala (2005), referem-se ao *coping* (estratégias de enfrentamento) nas relações sociais do gerente e incluem a habilidade de o gerente criar e manter relações com diferentes *stakeholders*

(pessoas da empresa). Várias Categorias se referem a essas habilidades do gerente em suas relações de trabalho.

A seguir, serão demonstradas os DSCs conforme cada Categoria:

Categoria Habilidades Cognitivas:

“Sabe lidar com pressão, porque a pressão tem tanto para o lado interno quanto para o lado externo”.

Categoria Gerência Autônoma:

“É assertivo, sabe se relacionar bem com as pessoas, sabe lidar com pessoas, com problema de relacionamento, descontentamento, sabe conversar com funcionário, explicar a situação. Uma pessoa calma porque está sempre lidando com pressão, cobranças, prazos. Mantém uma certa franqueza com o seu subordinado”.

Observa-se que os discursos acima mencionados se referem ao *coping*. Para Goldfried e D’Zurilla (1969), citados em Rose-Krasnor (1997), essa habilidade de lidar com pressão, com problemas de relacionamento diz respeito à capacidade do indivíduo de responder a várias situações que o confrontam. Nesse sentido, Cecconello e Koller (2000) complementam considerando a forma que o indivíduo interage com os eventos da vida, tanto num sentido de resolução de problemas, quanto num sentido de auto-realização. Além disso, enfocam também na habilidade de o indivíduo engajar-se em relacionamentos interpessoais, ou seja, de criar relações, conforme mostram os DSCs a seguir:

Categoria Empatia e Carisma:

“É uma pessoa agradável, que tem carisma porque mesmo que alguém se irrite com ele também consegue se colocar no lugar dele”.

#### Categoria Gerência Participativa:

“Sabe se relacionar com as pessoas, sabe dividir, tem um bom entrosamento com o funcionário porque se o chefe não tiver esse espírito de trabalhar em equipe os funcionários também não vão ter”.

#### Categoria Integridade:

“Tem dignidade pra andar e trabalhar junto de sua equipe, pares, clientes, diretoria”.

Observa-se que apesar de se tratar da mesma competência existem algumas diferenças por Categoria no que diz respeito a criar e manter relações sociais. A Categoria Habilidades Cognitivas visa o aspecto de enfrentamento nas relações sociais com referência a lidar com pressão. Esse aspecto também é citado na Categoria Gerência Autônoma e complementado com um enfoque mais afetivo “de ser uma pessoa calma”, assim como na Categoria Empatia e Carisma “é uma pessoa agradável”, carismática.

As Categorias Gerência Participativa e Integridade se referem às relações de proximidade, de “estar junto”. É notório que as relações sociais envolvam, por um lado, habilidades cognitivas e afetivas e, por outro lado, ações que visam a interação social. Rubin e Rose-Krasnor (1992) também destacam o aspecto de manter a relação como a habilidade para alcançar objetivos pessoais na interação social, enquanto mantém relações positivas através do tempo e das situações.

Outro aspecto das Competências Sociais ou Interpessoais que Viitala (2005) cita de acordo com Scholtes (1999), é entender pessoas e seus comportamentos. A Categoria Empatia e Carisma foca essa competência, conforme mostra o DSC:

“Tem sensibilidade pra entender as pessoas, pra ouvir as pessoas, pra saber onde elas podem ser empregadas, o que cada uma tem de melhor, conhece o perfil psicológico, conhece o trabalho de cada uma”.

Percebe-se que a capacidade para entender o outro e conhecê-lo pressupõe um processo de aprendizagem. Zarifian (2001) considera que o processo de aprendizagem na organização envolve duas dimensões: cognitiva e compreensiva e ambas propiciam a transformação da situação.

Falcone (2000) complementa considerando a empatia a disposição para abrir mão dos próprios interesses, sentimentos e perspectivas e se dedicar a ouvir e compreender, sem julgar, o que o outro sente, pensa e deseja, ou seja, para apreender o outro. É importante ressaltar que essa competência refere-se a entender as pessoas e pode ser considerada como um pré-requisito para a habilidade de se colocar no lugar do outro. Entretanto na literatura ambas as habilidades são consideradas comportamento empático.

Viitala (2005) cita Mumford, Zaccaro, Connelly e Marks (2000) que destacam as habilidades do julgamento social como parte das Competências Sociais ou Interpessoais. A Categoria Integridade aborda essa competência conforme mostra o DSC abaixo:

“Sabe ponderar as situações, usar o bom senso pra usufruir das decisões. É aquela pessoa que você gosta dela, mas ao mesmo tempo tem respeito e medo porque sabe que quando ela tem que tomar uma decisão ela toma com justiça e sensatez”.

Essa fala exemplifica o julgamento social sob o ponto de vista da imparcialidade e de um aspecto mais amplo no julgamento social que seria o bom senso, a justiça e sensatez. Del Prette e Del Prette (2002) ressaltam que o indivíduo socialmente competente inclui nesse contexto também o aspecto ético: mantendo ou melhorando a relação com o outro, buscando o equilíbrio nas relações interpessoais e defendendo os próprios direitos e os de outrem.

Outra competência que está presente nas Competências Sociais ou Interpessoais que Viitala (2005) apresenta, com base no Instituto de Diretores (1995), é a comunicação e interação com os outros. Zarifian (1999) complementa citando três componentes das competências sociais na organização: autonomia, responsabilização e comunicação. Como várias Categorias apresentam falas que englobam essas competências, serão apresentadas abaixo com seus respectivos DSCs e comentários, estes últimos quando pertinentes.

#### Categoria Comunicação:

“Tem uma comunicação muito boa, uma fluência verbal, se expressa bem, tem uma boa conversa. Entende o que o outro está falando, tem o meio termo porque a forma mais impositiva de falar cria uma barreira na relação e a outra muito cheia de rodeios acaba irritando ou passando uma imagem de insegurança. Não é tímido. É assertivo, autêntico, chega e fala "Olha, eu errei" ou "Você se enganou". Transmite sua mensagem de forma clara e usa outros recursos que facilitam esse processo como a postura, tom de voz, forma de se vestir”.

“Divide as informações com as pessoas, mas sabe filtrar o que é confidencial ou não”.

Essa Categoria foca tanto as habilidades de comunicação, de uma forma geral, quanto a habilidade de avaliar o que o outro precisa saber. Os DSCs a seguir colocam uma percepção diferente desse aspecto avaliativo da comunicação.

#### Categoria Integridade:

“É transparente, fala a verdade, fala o que pensa, apesar de incomodar um pouco as pessoas e permite que o outro também se expresse, dá essa liberdade. Passa honestidade no que fala”.

“Uma pessoa que tenha honestidade de princípios, na comunicação, na amabilidade, não é aquela pessoa que está toda hora sorrindo porque isso passa uma falsidade, é natural, se a pessoa não está bem, se não está bem humorada, ela mostra isso porque isso também diz respeito a outras pessoas”.

A comunicação e a interação social nessa Categoria se dão de uma forma mais aberta e transparente, em contrapartida, o DSC, a seguir, apresenta uma forma mais polida.

#### Categoria Empatia e Carisma:

“É educado no trato com as pessoas, respeita os mais velhos de idade, de casa, usa "senhor" no trato com as pessoas num primeiro contato, depois com a relação muda, respeita a hierarquia. Pede opinião das pessoas, fica atento ao ambiente, à cultura da empresa, às pessoas, sempre sendo educado antes de manifestar-se mais espontaneamente”.

Como se pode observar, essa Categoria apresenta uma forma mais educada e cuidadosa na abordagem social além de um cuidado com o ambiente e a cultura envolvidos. Topping e Holmes (2002) ressaltam que a competência social é a capacidade de integrar pensamento, sentimento e comportamento para realizar

tarefas e resultados sociais valorizados no contexto e na cultura em que o indivíduo está inserido.

Além da atenção ao ambiente e à cultura também é necessária a atenção à fala do outro, como explicita o DSC seguintes:

**Categoria Gerência Participativa:**

“Conversa, tem diálogo aberto e amplo, o diálogo é muito importante pra poder expor os problemas, as melhorias, falar tudo que está acontecendo. Se comunica bem, a comunicação é a via de duas mãos, tem que saber falar e tem que saber ouvir, um bom chefe tem que saber ouvir muito mais do que saber falar”.

Outro aspecto mais especificamente voltado para a interação social é exemplificado nos DSCs abaixo:

**Categoria Gerência Autônoma:**

“É afetivo, pergunta: ‘Como você está?’, ‘Já almoçou hoje?’”.

**Categoria Empatia e Carisma:**

“Trata todo mundo como igual, sem preconceito, independente da pessoa, trata como um ser humano, como uma pessoa que está ali pra trabalhar, pra ajudar”.

Os discursos acima se referem a formas de interação social e ambos demonstram a habilidade para interagir com o outro de uma forma afetiva, sem preconceitos.

Com base em Morse e Wagner (1978), Viitala (2005) apresenta duas outras formas de interação social: motivar pessoas e lidar com conflitos. O DSC, a seguir, expressa a habilidade de motivar pessoas apresentada na categoria Empatia e Carisma.

“Tem motivação no que faz, acredita naquilo que faz e passa isso pro seu funcionário. Influencia e motiva a equipe que tem, traz inovação, consegue influenciar as pessoas com o seu jeito positivo. É um líder no sentido de mover e incentivar a sua equipe”. “Faz com que as pessoas que estão com ele estejam fazendo aquilo com amor, que queiram fazer aquilo, que acreditem no que fazem. Chega e conversa, dá um *feedback*, diz se está bom o trabalho, isso motiva, gera realização e satisfação no funcionário. Reconhece que faz diferença o funcionário ser reconhecido, que não é só o salário, é também ser reconhecido como importante pra empresa”.

A Categoria Gerência Participativa também apresenta no DSC uma referência a motivar pessoas:

“O líder tem que envolver as pessoas, falar que é importante o que o funcionário vai fazer, isso motiva”.

Com relação a lidar com conflitos, a Categoria Empatia e Carisma apresenta o seguinte DSC:

“Sabe lidar com pessoas, resolver conflitos com pessoas, formar, suprimindo a deficiência que cada um tem, ensinando e aprendendo”. “O maior conflito nas relações não é por questões técnicas, a maior parte é por questões de ego e aí envolve humildade, comunicação, a forma de falar, e, muitas vezes, é questão de sentar, conversar e explicar melhor”.

Nesse mesmo aspecto, a Categoria Visão Macro ressalta no DSC:

“É um bom articulador, porque cada área tem seu objetivo e muitas vezes eles são conflitantes e ele tem diversas maneiras pra conversar com as pessoas, explicar sua situação, mantendo um ambiente agradável”.

Para Viitala (2005), todas as competências acima citadas também se referem a áreas fundamentais da liderança, no sentido de influenciar as pessoas na direção dos objetivos do grupo ou da organização. O DSC abaixo, da Categoria Integridade, exemplifica de forma simples e sintética essa relação entre o entender as pessoas, comunicar-se e interagir com pessoas, motivá-las, lidar com conflitos e realizar julgamento social:

“Tem a competência de ser influente, de negociar com as outras áreas mesmo internamente ou mesmo com sua equipe, sabe influenciar as pessoas e ter uma boa persuasão, seja com seus pares, subordinados ou clientes”. “Tem uma comunicação aberta e consegue influenciar a pessoa, consegue gerar oportunidades de desenvolvimento, não fica muito focado só ali no mundo dele, nas metas que ele tem que cumprir, ele dá essa abertura de comunicação bilateral e dessa forma, ele recebe *feedback*. Ele dá *feedback* e isso auxilia na tomada de decisão.

O dar *feedback*, sob o ponto de vista da competência social, implica em entender as pessoas, se comunicar e interagir com elas, motivá-las, realizando um julgamento social baseado em um critério mútuo. O receber *feedback* também implica nessas competências e inclui, ao manter uma comunicação aberta, a facilidade para se lidar com conflitos.

A habilidade interpessoal de acordo com Viitala (2005), com base em Hogan e Warrenfeltz (2000), vem sendo categorizada em quatro componentes: 1º disposição para se colocar no lugar da outra pessoa; 2º habilidade para conseguir antecipar as expectativas da outra pessoa; 3º habilidade para incorporar a informação sobre as expectativas da outra pessoa no comportamento subsequente; e 4º autocontrole para ficar focado nas expectativas da outra pessoa.

A habilidade para se colocar no lugar da outra pessoa é citada nos DSCs a seguir, entretanto as demais habilidades não foram mencionadas.

**Categoria Empatia e Carisma:**

“Tem empatia, se põe no lugar da pessoa em qualquer situação e toma a decisão correta. Com a empatia o gerente desenvolve a habilidade de influenciar tanto o funcionário como o cliente, porque ele vai ter que falar não para o cliente, mas de um jeito que o cliente não perceba que esse não é ruim”. “Tem empatia e se coloca no lugar da pessoa pra entender o que está acontecendo, sem deixar de ser profissional”.

**Categoria Gerência Participativa:**

“É compreensivo, procura entender o funcionário, às vezes alguém comete um erro, ele tenta entender o que aconteceu, ajuda com o erro, a entender o erro pra não errar mais”.

Del Prette e Del Prette (2002, p. 19) apresentam uma definição de empatia, baseada em Roberts e Strayer, que a concebe como “a capacidade de reconhecer sentimentos e identificar-se com a perspectiva do outro, manifestando reações que expressam essa compreensão e esse sentimento”.

As Competências Sociais ou Interpessoais estão presentes na maioria das Categorias levantadas e não é possível, nesse sentido, verificar uma Categoria que se sobressaia nessa competência. Referem-se às habilidades exigidas pelo gerente para se comunicar e interagir socialmente. Esse processo envolve todas as habilidades mencionadas, e se percebe uma ligação muito estreita entre essas habilidades, como foi possível observar nos discursos apresentados.

As últimas competências a serem apresentadas são as Competências Intrapessoais, que se referem, de acordo com Viitala (2005), aos traços do gerente, à sua personalidade, aos seus valores, autoimagem e motivações. Zarifian (1999) considera que a interação social inclui a compreensão e interpretação de comportamentos, incluindo tanto as ações que envolvem o próprio comportamento como: tomar iniciativa, assumir responsabilidade, compreensão da subjetividade nas ações e situações, como as ações que englobam aspectos mais sociais, como: mobilizar rede de autores numa dimensão ético-moral.

Viitala (2005) cita que, de acordo com Cockerhill *et al* (1995), a autoconfiança, orientação pró-ativa e orientação de resultados são importantes capacidades para essa competência. Entretanto outras habilidades também apresentadas pela autora não foram observadas nos discursos, tais como: tolerar e dominar incerteza (NORDHAUG, 1998), autoestima, atitudes para com autoridades e autocontrole (HOGAN, WARRENFELTZ, 2003).

As habilidades de julgamento social (ZACCARO *et al*, 2000) e resolução de conflitos (KLAGGE, 1998) foram abordadas na categoria Competências Sociais ou Interpessoais.

A seguir, serão apresentados os DSCs referentes a autoconfiança, orientação pró-ativa, e orientação de resultados.

A Categoria Integridade se refere à autoconfiança:

“Se auto vende... É confiante e demonstra confiança aos subordinados, aos de outras áreas e superiores. Confiança embasada no conhecimento que ele tem, que sabe o que está fazendo porque analisa os pontos criticamente. Tem uma confiabilidade conquistada com o trabalho e o retorno do seu trabalho”.

Cecconello e Koller (2000) citam Tyler (1984) que destaca três características importantes para a competência social: confiança otimista nas pessoas e no mundo; autoeficácia, autoavaliação positiva e controle dos eventos da vida pessoal; iniciativa, estabelecendo objetivos realistas e esforços para alcançá-los.

Em continuidade, a Categoria Visão Macro se refere a orientação pró-ativa:

“...Tem atitude, tem vontade de fazer as coisas acontecerem... Tem iniciativa pra chegar à conclusão do trabalho, não só de fazer o trabalho, mas de resolver o problema, a situação, não se dá por satisfeito até conseguir o que quer, tem iniciativa pra buscar outras soluções”. “Tem atitude no sentido de se ele não tem uma habilidade necessária pra desempenhar uma função, mas tem atitude, ele consegue de alguma forma tentar suprir essa falta dessa capacidade técnica. Atitude é querer resolver o problema, é ter pró-atividade para resolver os problemas, pra atingir as metas”.

A Categoria Foco no Negócio se refere à orientação de resultados:

“Atinge metas, tem foco em resultado. É comprometido com o resultado, com a tarefa que vai ser realizada. Tem vontade, desenvolve sua carreira com foco no negócio porque não adianta saber tudo e não ter vontade pra seguir as diretrizes da empresa, em qualquer profissão”. “Resolve os problemas certos, com as pessoas certas e com foco no resultado final, assume as diretrizes da companhia. Ele dá resultado e faz o que for necessário pra conseguir isso”.

Percebe-se que as Competências Intrapessoais se referem aos aspectos intrínsecos da relação social, pois se trata, como já mencionado, das características e traços individuais que se manifestam no momento da interação social.

De acordo com Dutra (2004), o indivíduo usa seus conhecimentos, habilidades e atitudes com o intuito de atingir um resultado (entendido sob o ponto

de vista do conceito de entrega e não de metas de faturamento ou produção) e essa ação é também influenciada pela personalidade desse indivíduo.

Nesse sentido, evidencia-se que apesar de haver uma separação hierárquica entre as competências elas se complementam e se inter-relacionam sempre, pois todas as ações ocorrem por meio desse repertório individual. Nessa competência, as Categorias Visão Macro, integridade e Foco no Negócio foram mencionadas.

Entretanto, observa-se que algumas competências citadas por Viitala 2005 não foram incluídas nos discursos apresentados. Ressalta-se, ainda, que na presente pesquisa não se buscou focar nesses aspectos de estilo ou traços pessoais e, portanto, os resultados apontam pouca informação a respeito.

Outro aspecto importante de ser mencionado é o fato de Viitala (2005) não citar em seu Modelo Hierárquico das Competências Gerenciais a responsabilidade. Entretanto, essa competência é tanto mencionada tanto nos DSCs, como está presente, também, na literatura abordada.

Zarifian (2001) considera a responsabilidade a competência para assumir a responsabilidade pela avaliação da situação, pela iniciativa exigida e pelos efeitos decorrentes dessa situação que pode recair tanto em máquinas, quanto em pessoas. Ressalta-se, dessa forma, que a responsabilidade deve ser considerada também uma competência gerencial.

De acordo com o Modelo proposto por Viitala (2005) e as discussões realizadas, identifica-se que há dois grupos de competências gerenciais. O primeiro engloba as Competências Técnicas, as Empresariais e as de Conhecimento Gerencial, que se referem às competências hierarquicamente mais voltadas para as atividades mais estratégicas do gerente na organização. Destacam-se nesse grupo

as Categorias Visão Macro, Foco no Negócio e Conhecimento de Processos e Técnicas.

As Competências Técnicas referem-se aos conhecimentos específicos da área e a experiência profissional exigidos para o desempenho da função. O conhecimento do processo também é importante para que se tenha a visão do todo e se possa, com isso, auxiliar e desenvolver a equipe.

As Competências Empresariais referem-se à competência estratégica do gerente no sentido de agregar valor ao negócio e ter poder de decisão e articulação política. Para realizar essas três atividades o gerente precisa desenvolver sua equipe e sua carreira, ter um bom planejamento e estar focado no cliente (seja externo ou interno). O planejamento também envolve promover a autonomia da equipe, mas com atenção aos prazos. Todo esse processo para desenvolver essas estratégias necessárias está permeado pelo pensamento sistêmico.

As últimas competências desse grupo são as Competências de Conhecimento Gerencial, que envolvem as exigências atuais e futuras do gerente e a compreensão analítica. É importante que o gerente esteja aberto a mudanças e, conseqüentemente, que enfoque na compreensão e leitura da aprendizagem do outro, buscando informações e tendo flexibilidade conceitual.

Essa competência possui um caráter intermediário entre as habilidades cognitivas e as habilidades sociais do gerente, que tornam possível que ele seja um canal para a adaptação da equipe às demandas da organização e do mercado.

O segundo grupo de competências se refere às que estão mais voltadas para a interação social. Esse grupo engloba as Competências de Liderança e Supervisão, as Sociais ou Interpessoais e as Intrapessoais. Destacam-se nesse grupo as Categorias Gerência Participativa, Empatia e Carisma, Integridade e Comunicação.

As Competências de Liderança e Supervisão dizem respeito ao fato de o gerente saber trabalhar em equipe e ter flexibilidade e abertura. O trabalho em equipe envolve de um lado a habilidade do gerente para criar um objetivo comum e do outro lado as habilidades para direcionar, apoiar, participar e capacitar pessoas. A flexibilidade e abertura são necessárias para que ele possa gerenciar a diversidade.

Com relação às Competências Sociais, observa-se que se referem por um lado às competências de interação social por um lado, e, por outro lado às competências de comunicação. As competências de interação social se subdividem em dois grupos. O primeiro envolve as estratégias de *coping*, as habilidades de julgamento social e o saber lidar com conflitos. As habilidades de julgamento social englobam, de um lado, o bom senso, a honestidade e os preceitos éticos do indivíduo, que facilitariam a lidar com conflitos. Por outro lado, envolvem as competências para criar e manter relações que implicam em conhecer, entender, colocar-se no lugar da outra pessoa e ter um carisma ou atitude afetiva e humana que facilite a interação social e gere um clima positivo. Todos esses fatores ajudam na motivação da equipe, que também envolve a necessidade do reconhecimento e de dar e receber *feedback*.

Com relação às competências de comunicação, verifica-se que se referem às competências para: se comunicar em diferentes níveis; avaliar o que precisa ou pode ser dito; manter padrões humanos e culturais nessa comunicação, envolvendo nesse caso a humildade, o respeito e a educação; iniciar e manter um diálogo, e, principalmente, saber ouvir o outro.

E, por último, as Competências Intrapessoais que são aquelas que dizem respeito às características de personalidade do indivíduo, seus traços, sua

autoimagem, suas motivações e valores. Envolvem a autoconfiança, orientação pró-ativa de resultados. Percebe-se que o assumir responsabilidade diz respeito a essa competência.

Enfatizam-se, ainda, três características que foram citadas por Viitala (2005), mas que não foram discutidas por não terem surgido dados a respeito. São elas: autoestima, atitudes para com autoridades e autocontrole.

Apesar de estarem definidas separadamente, é evidente que as competências gerenciais se inter-relacionam e se interpõem umas com as outras.

## 6 CONCLUSÃO

Apresentados os resultados e a discussão pertinentes, fica evidente que as competências gerenciais são bastante amplas e variadas. Não estão diretamente ligadas às competências organizacionais, mas são influenciadas por esse contexto e, ao mesmo tempo, influenciam na obtenção de resultados e agregação de valor ao negócio. Também são influenciadas mais diretamente pelos traços de personalidade do gerente, ou seja, suas competências intrapessoais, que imprimem um aspecto único e intransponível em suas ações.

Com base nas categorias obtidas e no modelo hierárquico de competências gerenciais de Viitala, pode-se considerar que as competências gerenciais estão divididas em dois grandes grupos. O primeiro engloba as competências que estão relacionadas à tarefa, e, o segundo, às competências de relacionamento do gerente com superiores, pares, subordinados e clientes. Nesse sentido, indicam-se dois tipos de competências gerenciais: competências empresariais, que seriam as competências relacionadas à tarefa, e competências sociais, que se referem às competências de relacionamento do gerente.

As competências empresariais favorecem na realização da tarefa, e, conseqüentemente, na obtenção de resultados e metas, e na agregação de valor ao negócio. Podem ser definidas como o conjunto de conhecimento e habilidades técnicas específicas da área de atuação, percepção estratégica e sistêmica do negócio e competências cognitivas. Incluem a habilidade do gerente para decidir, assumir riscos, desenvolver pessoas, de forma política e articulada, favorecendo a agregação de valor ao negócio. E também a sua habilidade para ser dinâmico e ter atitude para resolver as situações, buscando informações e estando aberto a

mudanças. Todo esse processo envolve suas competências cognitivas e meta-cognitivas.

As competências sociais favorecem nas atividades para liderar e desenvolver a equipe. Podem ser definidas como o conjunto de habilidades cognitivo-afetivas e comunicacionais que auxiliam na adaptação ao contexto empresarial e contribuem para a manutenção de relações positivas com clientes externos e internos através do tempo. As habilidades cognitivo-afetivas dizem respeito ao autocontrole para lidar com situações problemáticas e conflituosas. E, mais especificamente com o funcionário ou a equipe, envolvem a empatia, o reconhecimento do outro e a interação social afetiva e humana que resultam na motivação da equipe. Com relação à comunicação, incluem habilidades para se comunicar em diferentes níveis (pares, superiores e subordinados), avaliar o que pode ser dito, ter um diálogo em que se permita, principalmente, que o outro possa ser ouvido mantendo uma atitude de humildade, respeito e educação para com o outro.

Em resumo, pode-se definir as competências gerenciais como a competência do gerente para ser estratégico e agregar valor ao negócio mantendo relações positivas e afetivas com seus clientes externos e internos. Incluem a competência técnica para dar suporte à equipe e as competências intrapessoais na sua maneira de agir. Esse processo envolve as competências cognitivas e comunicacionais do gerente e também a sua atitude de humildade, respeito e educação para com o outro.

Dessa forma, pode-se concluir que os objetivos da presente pesquisa foram atingidos, pois foi possível identificar e definir as habilidades necessárias para a competência gerencial. Também foi possível comparar as competências gerenciais

levantadas com os documentos da empresa, ou seja, com a Missão, Princípios, Valores e Modelo de Competências.

Nesse sentido, é importante destacar que os resultados apresentados evidenciam que, como mencionado na literatura, há influência das competências organizacionais nas demais competências. Esse dado constitui um limite do presente estudo uma vez que os dados obtidos pertencem a uma mesma empresa e sofrem as influências dos objetivos por ela adotados.

Outro limite encontrado foi a pouca literatura no que diz respeito às competências gerenciais e, mais especificamente, às competências sociais gerenciais.

Sugerem-se novos estudos com a ampliação da população para gerentes e profissionais de diferentes empresas, podendo, dessa forma, inibir ou diminuir a influência das competências organizacionais na percepção das competências gerenciais.

Outra sugestão importante seria a investigação mais detalhada dos aspectos intrapessoais dos gerentes na realização de suas tarefas e no enfrentamento e manutenção de suas relações sociais no trabalho.

Apesar dos limites apresentados, esse estudo pôde contribuir com uma definição do que sejam as habilidades e competências gerenciais. Esse dado é de utilidade fundamental na área de Recursos Humanos, desde a seleção, treinamento, até o desenvolvimento de carreira e ascensão profissional. Dessa forma, pôde-se contribuir também para o desenvolvimento regional, pois são esses os profissionais que podem agir no desenvolvimento de novas tecnologias, novos processos produtivos, novas formas de gerenciamento e sempre com ênfase na qualidade das relações humanas.

Finalizando, o presente estudo foi importante para o crescimento pessoal e profissional da pesquisadora, pois possibilitou, com as entrevistas realizadas, obter dados da realidade desses profissionais nas situações do seu dia-a-dia. Além disso, a análise do Discurso do Sujeito Coletivo possibilitou a ampliação da opinião de vários sujeitos para a opinião de uma coletividade, tornando possível a percepção de que o todo é maior que a soma das partes. Essa análise em busca das semelhanças entre os diferentes fortalece a compreensão da importância da pesquisa científica para o aperfeiçoamento profissional e sua real contribuição para o meio acadêmico e profissional.

## REFERÊNCIA

- BANDEIRA, M.; COSTA, M. N.; DEL PRETE, Z. A. P.; DEL PRETE, A.; GERK-CARNEIRO, E. **Qualidades Psicométricas do Inventário de Habilidades Sociais (IHS):** estudo sobre a estabilidade temporal e a validade concomitante. Estudos de Psicologia. V.5, n. 2, Natal. 2000.
- BOLSONI-SILVA, A. T. **Habilidades Sociais:** breve análise da teoria e da prática à luz da análise do comportamento. Interação em Psicologia, p. 233-242, 2002.
- CABALLO, V. E. **Manual de Avaliação e Treinamento das Habilidades Sociais.** 1ª reimpressão. São Paulo, Santos Editora, 2006.
- CECCONELLO, A. M.; KOLLER, S. H. **Competência Social e Empatia:** um estudo sobre resiliência com crianças em situação de pobreza. Estudos de Psicologia (Natal), v. 5, n. 1, 2000.
- DAFT, R.L. **Administração.** São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2005.
- DEL PRETTE, Z.A. P.; DEL PRETTE, A. **Psicologia das Habilidades Sociais na Infância:** teoria e prática. 1ª ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2005.
- DEL PRETTE, Z. A. P. et. al. **Habilidades Sociais de Estudantes de Psicologia:** um estudo multicêntrico. Psicologia Reflexão e Crítica. Porto Alegre, v. 17, n. 3, p. 341 – 350, 2004.
- DEL PRETTE, Z. A. P.; DEL PRETTE. **Psicologia das Habilidades Sociais:** terapia e educação. 3ª ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2002.
- DEL PRETTE, Z. A. P.; DEL PRETTE. **Avaliação de Habilidades Sociais com um Inventário Multimídia:** indicadores sociométricos associados a frequência *versus* dificuldade. Psicologia em estudo, Maringá, v.7, n. 1, p. 61-73, jan./ jun. 2002.
- DEL PRETTE, Z. A. P.; DEL PRETTE, A. **Inventário de Habilidades Sociais:** manual de aplicação, apuração e interpretação. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2001.
- DOWBOR, L. et. al. **Desafios do Trabalho.** Petrópolis, RJ: Vozes, 2004.
- DUTRA, J. S. **Competências:** conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa. São Paulo: Atlas, 2004.
- FALCONE, E. O. **A Avaliação de um Programa de Treinamento da Empatia com Universitários.** Tese de doutorado. Universidade de São Paulo, São Paulo, 1998.

FONTANELLA, B. J. B.; RICAS, J.; TURATO, E. G. Amostragem por Saturação em Pesquisas Qualitativas em Saúde: contribuições teóricas. **Caderno de Saúde Pública**. Rio de Janeiro v. 24, p. 17 – 27, jan. 2008.

GIL, F. Habilidades Sociales en el Trabajo y en las Organizaciones. **Habilidades Sociales: Teoría, investigación e intervención**. Madrid: Editorial Síntesis, 1998.

GONZÁLEZ REY, F. L. **Pesquisa Qualitativa em Psicologia: caminhos e desafios**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

KIMURA, H.; TEIXEIRA, M. L. M.; GODOY, A. S. Redes sociais, valores e competências: simulação de conexões. **RAE – Revista de Administração de Empresas**, São Paulo v. 46, n. 3, p. 42 – 57, jul./set.. 2006.

LEFEVRE, F.; LEFEVRE, A. M. C.; SIMIONI, A. A. C.; FERRAZ, M. T. M. A. **Acessando o Discurso do Sujeito Coletivo e o Software Qualiquantisoft**. Manual. São Paulo: Ipdsc, 2007.

LEFEVRE, F.; LEFEVRE, A. M. C. **Depoimentos e Discursos: uma proposta de análise em pesquisa social**. Brasília: Líber Livro Editora, 2005.

LIMA, T. H. **Inventário de Habilidades Sociais: pioneirismo na avaliação clínica, educacional e organizacional**. Avaliação Psicológica v. 5 n.2 Porto Alegre, RS, 2006.

MAXIMIANO, A. C. A. **Introdução à Administração**. 4ª ed. São Paulo: Atlas, 1995.

MAXIMIANO, A. C. A. **Da Escola Científica à Competitividade na Economia Globalizada**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

ROS, M.; GOUVEIA, V. V. **Psicologia Social dos Valores Humanos: desenvolvimentos teóricos, metodológicos e aplicados**. São Paulo: Editora Senac São Paulo, 2006.

ROSE-KRASNOR, L. **The Nature of Social Competence: a theoretical review**. Brock University: Ontario, Canada, 1997.

RUBIO, J. M. L.; ANZANO, S. M. aproximación Conceptual a las Habilidades Sociales. **Habilidades Sociales: Teoría, investigación e intervención**. Madrid: Editorial Síntesis, 1998.

SALVO, C. G.; SILVARES, E. F. M.; TONI, P. M. **Práticas Educativas como forma de predição de problemas de comportamento e competência social**. Estudos de Psicologia (Campinas) v. 22, n. 2 Campinas, SP, 2005.

SAMPIERI, R. H; COLLADO, C. H.; LUCIO, P. B. **Metodologia de Pesquisa**. 3ª ed. São Paulo: McGraw-Hill, 2006.

SILVA, J.C.T. et al. **I Fórum Nacional de Avaliação Psicológica**. Brasília, Conselho Federal de Psicologia, 2000.

SQUARCINA, C. F.; TADEUCCI, M. S. R. **Inclinações Profissionais e Habilidades Sociais**. XII Iniciação Científica, VIII Encontro Latino Americano de Pós Graduação. Univap, São José dos Campos, SP, 2008.

SQUARCINA, C. F.; TADEUCCI, M. S. R. **Revisão Teórica das Habilidades Sociais: um estudo comparativo**. Biodiversidade, Tecnologia, Desenvolvimento XIII Encontro de Iniciação Científica e IX Mostra de Pós-Graduação. Unitau, Taubaté, SP, 2008.

TADEUCCI, M. S. R. **Motivação e Liderança**. Curitiba: IESDE, 2009.

TORRES, M. T. R. **Percepção de Líderes e Liderados em relação à Assertividade no Comportamento Gerencial**. Dissertação de Mestrado. Mestrado em Gestão e Desenvolvimento Regional. Universidade de Taubaté, Taubaté-SP, 2008.

VIITALA, R. Perceived Development Needs of Managers Compared to an Integrated Management Competency Model **Journal of Workplace Learning**. Vol. 17, N<sup>o</sup> 7, p. 436-451, 2005.

ZARIFIAN, P. **Objetivo Competência: por uma nova lógica**. São Paulo: Atlas, 2001.

## APÊNDICE A - PERGUNTAS PARA GERENTES

1 – Você acabou de ser contratado para administrar um novo setor de uma empresa. Para isto, você tem carta livre para montar sua equipe e o suporte de uma equipe de consultoria para auxiliar na seleção e treinamento destes funcionários. Você sabe que as exigências são altas e que você precisará de profissionais altamente capacitados. Sua tarefa será dar as diretrizes para os consultores, cabendo a você determinar o perfil do gerente que você deseja para sua equipe. Neste sentido: quais características pessoais que você acha que o gerente precisa ter?

2 - Qual é a mais importante?

3 – Os consultores vão iniciar a fase de treinamento dos gerentes e o enfoque será nas relações interpessoais. Neste sentido, o treinamento deverá ter um slogan norteador, como você completaria a frase: “O bom gerente...”?

## APÊNDICE B - PERGUNTAS PARA FUNCIONÁRIOS SUBORDINADOS

1 – Você acabou de ser contratado para trabalhar em um novo setor de uma empresa. Com o intuito de se obter o maior êxito possível no aspecto das relações de trabalho foi contratada uma consultoria que irá averiguar a opinião dos trabalhadores com relação ao “perfil do gerente ideal”. Neste sentido, quais características pessoais que você acha que o gerente precisa ter?

2 – Qual é a mais importante?

3 – Os consultores vão iniciar a fase de treinamento dos gerentes e o enfoque será nas relações interpessoais. Neste sentido, o treinamento deverá ter um slogan norteador, como você completaria a frase: “O bom gerente...”?

**ANEXO A – APROVAÇÃO PELO COMITÊ DE ÉTICA EM PESQUISA**

PRPPG-Pro-reitoria de Pesquisa e Pós-graduação  
Comitê de ética em Pesquisa  
Rua Visconde do Rio Branco, 210 Centro Taubaté-SP 12020-040  
Tel.: (12) 3625.4143 – 3635.1233 Fax: (12) 3632.2947  
cep@unitau.br

**DECLARAÇÃO Nº 104/08**

**Protocolo CEP/UNITAU nº 047/08** (Esse número de registro deverá ser citado pelo pesquisador nas correspondências referentes a este projeto)

**Projeto de Pesquisa:** *Competências e habilidades sociais no contexto empresarial*

**Pesquisador(a) Responsável:** Cristiane Fernandes Squarcina

O Comitê de Ética em Pesquisa, em reunião de **11/04/2008**, e no uso das competências definidas na Resolução CNS/MS 196/96, considerou o Projeto acima **aprovado**, após atendimento às pendências.

Taubaté, 07 de maio de 2008.

**Prof. Robison Baroni**  
Coordenador do Comitê de Ética em Pesquisa da Universidade de Taubaté

## ANEXO B - TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Esta pesquisa está sendo realizada pelo Sra. CRISTIANE FERNANDES SQUARCINA aluna do Mestrado em Gestão e Desenvolvimento Regional do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade de Taubaté (PPGA), como dissertação de mestrado, sendo orientada e supervisionada pela professora Dra. Marilsa de Sá Rodrigues Tadeucci.

Seguindo os preceitos éticos, informamos que sua participação será absolutamente sigilosa, não constando seu nome ou qualquer outro dado que possa identificá-lo no manuscrito final da monografia ou em qualquer publicação posterior sobre esta pesquisa.

Pela natureza da pesquisa, sua participação não acarretará em quaisquer danos para sua pessoa. A seguir, damos as informações gerais sobre esta pesquisa, reafirmando que qualquer outra informação que V.S. desejar, poderá ser fornecida junto ao aluno-pesquisador ou pelo professor orientador.

**TEMA DA PESQUISA:** Habilidades E Competências Sociais no Contexto Empresarial.

**OBJETIVO:** Identificar as habilidades e competências sociais comuns para a função gerencial.

**PROCEDIMENTO:** Participação na entrevista sobre habilidades e competências sociais no trabalho.

**SUA PARTICIPAÇÃO:** Autorizar a participação na entrevista.

Após a conclusão da pesquisa, prevista para março de 2009, a dissertação contendo todos os dados e conclusões, estará à disposição para consulta na Biblioteca

---

V.S. terá a total liberdade para recusar sua participação, assim como solicitar a exclusão de seus dados, retirando seu consentimento sem qualquer penalização ou prejuízo.

Agradecemos sua participação, enfatizando que a mesma em muito contribuiu para a construção de um conhecimento atual na área.

*Taubaté, de de 2008.*

---

**Profa. Orientadora** Marilsa de Sá R. Tadeucci

**RG** 5.440.420-4

---

**Aluno** Cristiane Fernandes Squarcina

**RG** 23.345.287-4

Tendo ciência das informações contidas neste Termo de Consentimento, eu \_\_\_\_\_ portador do RG nº \_\_\_\_\_, autorizo a utilização, nesta pesquisa, dos dados por mim fornecidos.

Taubaté \_\_\_\_/\_\_\_\_/2008

---

Assinatura

# Livros Grátis

( <http://www.livrosgratis.com.br> )

Milhares de Livros para Download:

[Baixar livros de Administração](#)

[Baixar livros de Agronomia](#)

[Baixar livros de Arquitetura](#)

[Baixar livros de Artes](#)

[Baixar livros de Astronomia](#)

[Baixar livros de Biologia Geral](#)

[Baixar livros de Ciência da Computação](#)

[Baixar livros de Ciência da Informação](#)

[Baixar livros de Ciência Política](#)

[Baixar livros de Ciências da Saúde](#)

[Baixar livros de Comunicação](#)

[Baixar livros do Conselho Nacional de Educação - CNE](#)

[Baixar livros de Defesa civil](#)

[Baixar livros de Direito](#)

[Baixar livros de Direitos humanos](#)

[Baixar livros de Economia](#)

[Baixar livros de Economia Doméstica](#)

[Baixar livros de Educação](#)

[Baixar livros de Educação - Trânsito](#)

[Baixar livros de Educação Física](#)

[Baixar livros de Engenharia Aeroespacial](#)

[Baixar livros de Farmácia](#)

[Baixar livros de Filosofia](#)

[Baixar livros de Física](#)

[Baixar livros de Geociências](#)

[Baixar livros de Geografia](#)

[Baixar livros de História](#)

[Baixar livros de Línguas](#)

[Baixar livros de Literatura](#)  
[Baixar livros de Literatura de Cordel](#)  
[Baixar livros de Literatura Infantil](#)  
[Baixar livros de Matemática](#)  
[Baixar livros de Medicina](#)  
[Baixar livros de Medicina Veterinária](#)  
[Baixar livros de Meio Ambiente](#)  
[Baixar livros de Meteorologia](#)  
[Baixar Monografias e TCC](#)  
[Baixar livros Multidisciplinar](#)  
[Baixar livros de Música](#)  
[Baixar livros de Psicologia](#)  
[Baixar livros de Química](#)  
[Baixar livros de Saúde Coletiva](#)  
[Baixar livros de Serviço Social](#)  
[Baixar livros de Sociologia](#)  
[Baixar livros de Teologia](#)  
[Baixar livros de Trabalho](#)  
[Baixar livros de Turismo](#)