Determinantes psicológicos do comportamento gerencial

JOSÉ LUIZ HESKETH *
WALNICE M. CARNEIRO *

1. Introdução; 2. Metodologia; 3. Resultados.

1. Introdução

Os estudos de Kahn (1952), Denmark e Guttentag (1967), Korman (1970) e Markus (1977) mostram concordância em relação à idéia de que conceitos do eu determinam o comportamento do indivíduo, ou seja, as pessoas tendem a engajar-se em ações que mantêm a sua auto-imagem. Uma comparação entre esses estudos e a colocação de Berne (1975) de que a posição existencial, definida como a maneira de sentir, pensar e perceber em relação a si e aos outros, orienta e guia o comportamento humano, revela algumas semelhanças e alguns contrastes. A principal semelhança consiste em que tanto os primeiros como o segundo supõem a determinação do comportamento humano. Diferem, no entanto, na medida em que Kahn (1952), Denmark e Guttentag (1967), Korman (1970) e Markus (1977) atêm-se apenas à relação entre autoconceito e comportamento, enquanto Berne (1975) propõe que não apenas o autoconceito, mas sim a sua interação com o heteroconceito é que determina o desempenho humano.

Analisando as formulações de Berger (1974) sobre o conceito de expectativa, definido como a conceituação do indivíduo a respeito de sua habilidade e dos outros na solução de problemas, vê-se que em suas observações ele sugere que a medida em que os participantes de um grupo, trabalhando em uma tarefa, formulam expectativas a respeito de seus próprios comportamentos e dos outros membros, estas passam a influenciar o desempenho do grupo. Retornando à colocação de Berne (1975) a respeito da influência da posição existencial do indivíduo sobre o seu comportamento, é possível ver-se que ela se assemelha às observações de Berger (1974): os dois conceitos, posição existencial e expectativa, são definidos com base em dois componentes, percepção do eu e percepção dos outros; além

* Da Universidade Federal de Brasília.

disso, acredita-se que estes dois componentes e sua interação influenciam e determinam o comportamento do indivíduo. A distinção entre os conceitos de espectativa e posição existencial é que enquanto o primeiro se refere a uma situação específica, uma determinada tarefa, o segundo é mais abrangente e estável, refletindo uma predisposição relativamente permanente.

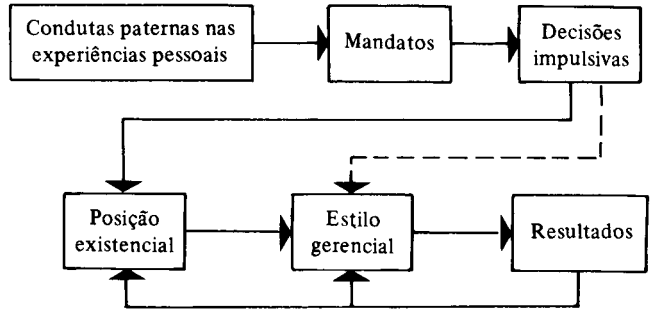
Porter e Ghiselli (1957), comparando, mediante um questionário de autodescrição, gerentes de nível hierárquico superior com gerentes de nível hierárquico intermediário, verificaram que estes dois níveis de gerentes se diferenciavam significativamente em 21 dos 64 pares de adjetivos de instrumento. Uma análise desses adjetivos indica que os gerentes de nível hierárquico superior se viam como mais confiantes, empreendedores e audaciosos. Os gerentes de nível hierárquico intermediário, por seu turno, descreviam-se como mais cautelosos, atentos, deliberados e controlados.

Em outro estudo, Porter e Kaufman (1959) utilizaram a escala elaborada por Ghiselli e Lodahl, baseada nos 21 pares de objetivos considerados por Porter e Ghiselli (1957) como capazes de diferenciar gerentes de nível superior e nível intermediário, para aplicação numa amostra de 60 estudantes universitários. Seus resultados indicam que os escores obtidos pelos estudantes na escala estavam significativamente relacionados com os tipos de comportamentos que eles exibiram em situações de grupo. Portanto, os estudos de Porter e Ghiselli (1957) e Porter e Kaufman (1959) demonstraram nitidamente a possibilidade da predição do comportamento gerencial pelo uso de medidas de autopercepção dos gerentes.

Szeneszi (1976) propõe em seu trabalho um modelo que, segundo ele, é uma tentativa para explicar o comportamento do líder utilizando como referencial teórico as conceituações da análise transacional. Conforme pode ser visto por meio da representação gráfica do modelo, mostrada na figura 1, o estilo gerencial de um indivíduo tem como determinante mais direto a posição existencial assumida pelo

Figura 1

Modelo do comportamento gerencial segundo Szenezi (1976)



gerente. Os outros elementos do modelo que constituem fontes de determinação anteriores à posição existencial são derivados das formulações de Berne (1975) e sua discussão foge aos propósitos deste trabalho.

Matos (1976) apresenta algumas considerações sobre as implicações da posição existencial do indivíduo com respeito ao seu comportamento na situação de liderança no ambiente de trabalho. Segundo ele, o chefe do tipo ok/não-ok tenderá a ser um ditador, criando um ambiente onde apenas suas opiniões devem ser acatadas, sem discussão. No caso do chefe de tipo não-ok/ok a atitude básica é de esquiva e insegurança. Quando bem assessorado, este chefe poderá ser bem-sucedido, com a condição de tomar suas decisões em grupo. Caso contrário tenderá a ser ineficaz. O indivíduo de tipo ok/ok deverá, caso ocupe uma posição de chefia, ser o mais eficiente dos diversos tipos. Um chefe com esta posição existencial sobressai-se com facilidade, devido a suas atitudes e comportamentos adequados. Finalmente, com respeito à posição não-ok/não-ok, Matos acredita que dificilmente uma pessoa deste tipo chegará a ocupar uma posição de chefia em uma organização.

Resumindo, conforme se pode verificar pelo que foi exposto, diversos estudos apontam para a possibilidade de que o desempenho gerencial seja determinado por características do indivíduo, especialmente em função do modo como ele se percebe e como percebe os outros. Parece portanto plenamente justificável o propósito de testar hipóteses relativas à determinação do desempenho gerencial, tendo em vista a posição existencial do indivíduo exercendo a função de gerente. Assim sendo, o objetivo básico deste trabalho é verificar a relação entre posição existencial e estilo gerencial e, subseqüentemente, testar as seguintes hipóteses derivadas da literatura examinada: a) gerentes de tipo ok/não-ok preferem um estilo gerencial centrado em si mesmos (centrado no gerente); b) gerentes de tipo não-ok/ok preferem um estilo gerencial centrado nos funcionários; c) gerentes de tipo ok/ok preferem um estilo gerencial descentralizado (participação democrática de todos); d) não se encontram pessoas de tipo não-ok/não-ok em cargos de gerência.

2. Metodologia

2.1 *Definição das variáveis*

A variável independente foi posição existencial dos gerentes. Esta variável podia apresentar-se em quatro níveis diferentes, cada um representando um tipo de posição existencial: ok/ok, ok/não-ok, não-ok/ok e não-ok/não-ok. A variável dependente foi estilo gerencial. Esta variável podia apresentar-se em três níveis distintos, cada um refletindo um estilo gerencial puro, conforme o modelo proposto por Tannenbaum e Schmidt (1958): centrado no gerente, descentralizado e centrado nos funcionários.

2.2 *Sujeitos e delineamento*

A amostra deste estudo incluiu 105 gerentes de diferentes níveis hierárquicos, oriundos de seis organizações públicas do governo do Distrito Federal. Entre as principais características da amostra podem-se mencionar a predominância de indivíduos do sexo masculino, idade média pouco acima de 37 anos, cerca de 50% do total naturais da região sudeste do Brasil e com tempo médio de serviço na atual empresa em torno de 10 anos e meio. O delineamento deste estudo, que é de tipo essencialmente correlacional, foi o de grupos de controle com uma variável independente, de quatro níveis, e uma variável dependente, de três níveis.

2.3 *Instrumentos*

A variável posição existencial foi medida por meio do questionário de Posição Existencial no Trabalho (PET) desenvolvido por Hesketh e Carneiro (a). Este instrumento consiste em duas partes: uma para autopercepção, denominada direção-você, e outra para heteropercepção, denominada direção-funcionários. A direção-você consiste em 38 objetivos, que representam 9 dimensões: envolvimento, irresponsabilidade, capacidade de direção, dinamismo, egoísmo *versus* respeito, imaturidade *versus* flexibilidade, abertura, capacidade de análise e lealdade. A direção-funcionários inclui 34 itens e abrange 5 dimensões: envolvimento, deficiência, competência, indefinição de objetivos e capacidade de direção.

A variável estilo gerencial foi mensurada por meio do questionário de Avaliação de Estilos Gerenciais (AEG), elaborado e validado por Hesketh e Carneiro (b). Este instrumento é composto de 25 itens, cada um consistindo em uma situação relacionada com atividades típicas de chefia, onde são apresentadas três alternativas de resposta correspondentes aos três estilos puros de liderança, conforme o modelo de Tannenbaum e Schmidt (1958). Esta escala mede seis dimensões básicas: coordenação, centralização, estruturação, decisão, criatividade e resolução de conflitos.

2.4 *Procedimento*

Os instrumentos de medida foram distribuídos direta e pessoalmente aos sujeitos participantes do estudo em seu próprio local de trabalho. Após um período de uma semana para o seu preenchimento, os questionários foram recolhidos.

Para determinação da posição existencial dos sujeitos é necessário o cômputo dos escores individuais nas duas direções (você e funcionários) e a sua comparação com os valores médios dessas duas escalas – Hesketh e Carneiro (a).

Com relação ao estilo gerencial preferido pelo sujeito foram obtidos um escore geral e mais seis escores parciais, cada um referente a um fator. Todos esses

sete escores foram então transformados para uma escala de um a três dividida em três faixas, cada uma representando um dos três estilos gerenciais puros – Hesketh e Carneiro (b).

3. Resultados

Utilizando-se os pontos médios das direções você e funcionários, foram então estabelecidas as faixas de escores para formação dos quatro grupos referentes a cada uma das quatro posições existenciais. A tabela 1 mostra a composição de cada grupo; como se vê, nenhum dos chefes participantes da pesquisa pode ser incluído nas posições não-ok/ok e não-ok/não-ok.

Tabela 1

Posição existencial dos sujeitos do estudo

Grupo	Posição existencial	Faixa de escores	N.º de sujeitos
1.º	ok/ok	EGv > 58,74 e EGf > 18,69	87
2.º	ok/não-ok	EGv > 58,74 e EGf < 18,69	18
3.º	Não-ok/ok	EGv < 58,74 e EGf > 18,69	–
4.º	Não-ok/não-ok	EGv < 58,74 e EGf < 18,69	–

O tipo de tratamento estatístico aplicado aos resultados, por meio de processamento em computador, incluiu uma *anova* entre os escores do AEG dos dois grupos formados a partir das posições existenciais dos gerentes, a fim de verificar-se a relação entre posição existencial e estilo gerencial. Outras duas análises da variância foram executadas de modo a verificar a relação entre sexo e estilo gerencial, e a interação de posição existencial e sexo, bem como seus efeitos sobre a variável estilo gerencial.

A tabela 2 mostra os resultados da análise da variância das diferenças dos escores no AEG dos dois grupos de posições existenciais: o dos chefes ok/ok e o dos chefes ok/não-ok. Esta análise foi feita em termos de cada um dos fatores do AEG e também em relação a um escore global obtido por meio da soma dos escores parciais nos seis fatores.

Analisando os resultados da tabela 2, observa-se que os dois grupos não apresentaram diferenças significativas (nível $p < 0,05$), tanto no que diz respeito

Tabela 2

Análise da variância da diferença dos escores no AEG entre os sujeitos de posição existencial ok/ok e os sujeitos de posição existencial ok/Não-ok

Variáveis	Fontes de variação	S Q	G L	M Q	F
Coordenação	Entre grupos	0,06	1	0,06	0,35
	Dentro dos grupos	16,46	103	0,16	–
Centralização	Entre grupos	0,00	1	0,00	0,01
	Dentro dos grupos	16,29	103	0,16	–
Estruturação	Entre grupos	0,10	1	0,10	1,15
	Dentro dos grupos	9,26	103	0,09	–
Decisão	Entre grupos	0,25	1	0,25	2,67
	Dentro dos grupos	9,55	103	0,09	–
Criatividade	Entre grupos	0,01	1	0,01	0,03
	Dentro dos grupos	14,29	103	0,14	–
Resolução de conflitos	Entre grupos	0,19	1	0,19	2,11
	Dentro dos grupos	9,32	103	0,09	–
Todos os fatores	Entre grupos	0,06	1	0,06	1,41
	Dentro dos grupos	4,36	103	0,04	–

aos escores de cada um dos fatores do AEG quanto em relação ao escore global. Todos os F calculados se encontram numa faixa onde $p > 0{,}05$. Isto significa dizer que os dois grupos de chefes não se diferenciam quanto ao tipo preferido de estilo gerencial.

No tocante à relação entre sexo e estilo gerencial preferido, algumas diferenças significativas foram encontradas. A tabela 3 apresenta os resultados da análise da variância da diferença dos escores no AEG dos grupos de chefes dos sexos masculino e feminino.

Esses dados indicam que apenas no fator resolução de conflitos os dois grupos, separados conforme o sexo, mostraram-se significativamente ($F = 4{,}73$, $p < 0{,}05$) diferentes. Analisando os escores médios dos dois grupos neste fator, observa-se uma tendência dos chefes de sexo masculino a centralizarem em si o

Tabela 3

Análise da variância da diferença dos escores no AEG entre os sujeitos de sexo masculino e os sujeitos de sexo feminino

Variáveis	Fontes de variação	S Q	G L	M Q	F
Coordenação	Entre grupos	0,36	1	0,36	2,32
	Dentro dos grupos	16,15	103	0,16	–
Centralização	Entre grupos	0,28	1	0,28	1,83
	Dentro dos grupos	16,01	103	0,16	–
Estruturação	Entre grupos	0,31	1	0,31	3,54
	Dentro dos grupos	9,05	103	0,09	–
Decisão	Entre grupos	0,35	1	0,35	3,91
	Dentro dos grupos	9,44	103	0,09	–
Criatividade	Entre grupos	0,01	1	0,01	0,04
	Dentro dos grupos	14,29	103	0,14	–
Resolução de conflitos	Entre grupos	0,42	1	0,42	4,73*
	Dentro dos grupos	9,10	103	0,09	–
Todos os fatores	Entre grupos	0,11	1	0,11	2,52
	Dentro dos grupos	4,32	103	0,04	–

* $p < 0,05$.

processo de resolução de conflitos ($M = 1,67$). Por outro lado, os chefes de sexo feminino apresentam uma tendência a descentralizar a solução de conflitos em seus setores, isto é, apresentam uma preferência por um estilo mais participativo ($M = 1,81$). Vale ainda ressaltar que, quanto ao fator decisão, embora o $F = 3,91$ não seja significativo ao nível 0,05, ainda assim aproximou-se bastante (precisaria chegar apenas a 3,94). Isto parece indicar uma certa tendência dos grupos a se diferenciarem quanto ao estilo gerencial preferido.

A tabela 4 contém os resultados da análise da variância das diferenças dos escores no AEG em função da interação entre a variável sexo e a posição existencial. Esses resultados indicam que tanto nos fatores do AEG como no escore global não houve diferenças significativas determinadas pela interação de sexo e posição existencial.

Tabela 4

Análise da variância da diferença dos escores no AEG: interação de sexo e posição existencial

Variáveis	Fontes de variação	S Q	G I	M Q	F
Coordenação	Entre grupos	0,06	1	0,06	1,41
	Dentro dos grupos	4,36	103	0,04	–
Centralização	Entre grupos	0,09	1	0,09	0,60
	Dentro dos grupos	16,20	103	0,16	–
Estruturação	Entre grupos	0,00	1	0,00	0,00
	Dentro dos grupos	9,36	103	0,09	–
Decisão	Entre grupos	0,22	1	0,22	2,38
	Dentro dos grupos	9,58	103	0,09	–
Criatividade	Entre grupos	0,02	1	0,02	0,16
	Dentro dos grupos	14,27	103	0,14	–
Resolução de conflitos	Entre grupos	0,13	1	0,13	1,41
	Dentro dos grupos	9,39	103	0,09	–
Todos os fatores	Entre grupos	0,01	1	0,01	0,17
	Dentro dos grupos	4,41	103	0,04	–

3.1 *Discussão e conclusões*

Os resultados deste estudo confirmaram a hipótese de que não seriam encontradas pessoas com a posição existencial não-ok em cargos de chefia. Uma explicação plausível para este fenômeno está ligada às características básicas da pessoa que apresenta tal tipo de posição existencial. O indivíduo não-ok/não-ok vive desqualificando a si mesmo e os outros, criando ao redor um clima de negativismo inadequado para o autodesenvolvimento. Além disso, na medida em que as pessoas tendem a se comportar de modo a reforçar sua posição existencial (Berne, 1975), o indivíduo incompetente (não-ok/não-ok) dificilmente terá condições de sobressair-se em uma organização e, conseqüentemente, dificilmente será promovido a um cargo de supervisão ou chefia. E se admitido para um cargo de liderança, dificilmente conseguirá sobreviver nele por muito tempo.

No tocante às outras três hipóteses, aquela que afirmava que os chefes ok/não-ok preferem um estilo gerencial centrado no gerente e a outra que estabelecia que os chefes ok/ok preferem um estilo gerencial descentralizado foram rejeitadas porquanto os dados da análise da variância dos escores desses dois grupos provaram não haver diferenças significativas. Independente da posição existencial, ambos os grupos apresentaram uma relativa preferência pelo estilo gerencial descentralizado. Todavia essa preferência foi pequena e não foi estatisticamente significativa. Finalmente, com relação à hipótese referente à posição existencial não-ok/ok, não foi possível testá-la porquanto não foram encontrados na amostra estudada chefes com tal posição.

Uma maneira de contornar a falta de indivíduos representando as posições não-ok/ok e não-ok/não-ok seria uma modificação nos critérios para determinação da posição existencial. Em vez de utilizar o ponto médio das escalas das duas direções, seria possível calcular o ponto médio das distribuições dos escores dos indivíduos da amostra nas duas direções. Desta forma talvez fosse possível assegurar a identificação de pessoas com as quatro posições existenciais. É uma questão de mudança de referencial. Enquanto o procedimento adotado considerou a escala de um a cinco como um elemento importante na determinação das auto e heteroavaliações, esse outro procedimento se basearia na situação relativa do indivíduo em relação aos demais na amostra. Contudo, limitações de tempo impediram a exploração desta alternativa.

Os resultados sugerem a existência de um efeito de leniência, de sentido positivo, no preenchimento do quadro de questionário de posições existenciais. Ou seja, os chefes estudados tenderam a fazer auto-avaliações e heteroavaliações mais positivas do que seria esperável. Existem pelo menos duas explicações plausíveis para isto. Em primeiro lugar, é provável que os indivíduos ao preencherem o PET tenham usado como base para suas respostas aquilo que consideram ideal, ao invés de se basearem no comportamento real, tanto seu quanto de seus funcionários. Em segundo lugar, um outro aspecto que pode ter influenciado as respostas dos chefes é um certo costume que parece existir nas organizações brasileiras de se julgar a atuação de um chefe como um reflexo do desempenho de seus subordinados. Ou seja, até que ponto a auto-avaliação dos chefes foi independente da heteroavaliação que fizeram de seus funcionários?

Bibliografia

Berne, E. *Os jogos da vida*. 2.ed. Rio de Janeiro, Artenova, 1975.

Berger, J.; Conner, T. L. & Fisek, M. H. *Expectation states theory: a theoretical research program*. Cambridge, Wintrop, 1974.

Hesketh, J. L. & Carneiro, W. M. *Desenvolvimento de um instrumento para medida do conceito de posição existencial no trabalho*. No prelo (a).

Hesketh, J. L. & Carneiro, W. M. *Construção de um instrumento para identificação de estilos gerenciais.* No prelo (b).

Denmark, F. & Guttentag, M. Dissonance in self-concepts and educational concepts of college and noncollege oriented women. *Journal of Counselling Psychology, 14*: 113-5, 1967.

Kahn, R. L. Some recent findings in human relations research in industry. In: Swanson, G. E.; Newcomb, T. M. & Hartley, E. L. ed. *Readings in social psychology.* New York, Holt, Reinhart and Winston, 1952. p. 650-65.

Korman, K. A. Toward an hypothesis of work behavior. *Journal of Applied Psychology, 54*: 31-41, 1970.

Matos, R. A. *Análise transacional aplicada ao trabalho.* Brasília, IDR, 1976.

Markus, H. Self-schemata and processing information about the self. *Journal of Personality and Social Psychology, 35* (2): 63-78, 1977.

Porter, L. W. & Ghiselli, E. E. The self-perception of top and middle management personnel. *Personnel Psychology, 10*: 397-406, 1957.

Porter, L. W. & Kaufman, R. A. Relationship between a top-middle management self-description scale behavior in a group situation. *Journal of Applied Psychology, 43* (5): 345-8, 1959.

Szeneszi, G. V. Análise transacional: além da descrição de estilos gerenciais. *Executivo, 2*, 1976.

Tannenbaum, R. & Schmidt, W. H. How to choose a leadership pattern. *Harvard Business Review*, Mar./Apr., 1958.