



UEPB

UNIVERSIDADE ESTADUAL DA PARAÍBA

CAMPUS V

CENTRO DE CIÊNCIAS BIOLÓGICAS E SOCIAIS APLICADAS

**CURSO DE PÓS-GRADUAÇÃO *LATU SENSU* EM GESTÃO EM ADMINISTRAÇÃO
PÚBLICA**

GUILHARDO CÉSAR GOMES DE ALMEIDA

**O PERFIL COMPORTAMENTAL COMO FERRAMENTA PARA GESTÃO E
GOVERNANÇA PÚBLICA EFICAZ**

**João Pessoa
2023**

GUILHARDO CÉSAR GOMES DE ALMEIDA

**O PERFIL COMPORTAMENTAL COMO FERRAMENTA PARA GESTÃO E
GOVERNANÇA PÚBLICA EFICAZ**

Trabalho de Conclusão de Curso (Artigo) apresentado a/ao Coordenação do Curso de Especialização em Gestão em Administração Pública da Universidade Estadual da Paraíba em parceria com a Escola de Serviço Público do Estado da Paraíba, como requisito parcial à obtenção do título de especialista em Gestão em Administração Pública.

GESTÃO DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

Orientadora: Prof.a Dr. Andrea Xavier de Albuquerque de Souza.

**João Pessoa
2023**

É expressamente proibido a comercialização deste documento, tanto na forma impressa como eletrônica. Sua reprodução total ou parcial é permitida exclusivamente para fins acadêmicos e científicos, desde que na reprodução figure a identificação do autor, título, instituição e ano do trabalho.

A447p Almeida, Guilhardo César Gomes de.
O perfil comportamental como ferramenta para gestão e governança pública eficaz [manuscrito] / Guilhardo Cezar Gomes de Almeida. - 2023.
47 p. : il. colorido.

Digitado.

Monografia (Especialização em Gestão em Administração Pública) - Universidade Estadual da Paraíba, Centro de Ciências Biológicas e Sociais Aplicadas, 2023.

"Orientação : Profa. Dra. Andrea Xavier de Albuquerque de Souza, Coordenação do Curso de Arquivologia - CCBSA. "

1. Perfil comportamental. 2. Teoria DISC. 3. Gestão e governança. I. Título

21. ed. CDD 351

GUILHARDO CÉSAR GOMES DE ALMEIDA

**O PERFIL COMPORTAMENTAL COMO FERRAMENTA PARA GESTÃO E
GOVERNANÇA PÚBLICA EFICAZ**

Trabalho de Conclusão de Curso (Artigo) apresentado a/ao Coordenação do Curso de Especialização em Gestão em Administração Pública da Universidade Estadual da Paraíba em parceria com a Escola de Serviço Público do Estado da Paraíba, como requisito parcial à obtenção do título de especialista em Gestão em Administração Pública.

Área de concentração: GESTÃO DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA.

Aprovado em: 16/03/23 .

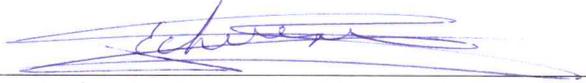
BANCA EXAMINADORA



Profa. Dra. Andrea Xavier de Albuquerque de Souza (Orientadora)
Universidade Estadual da Paraíba (UEPB)



Profa. Me. Ivanilda Matias Gentle
Instituto Federal da Paraíba (IFPB)



Profa. Dra. Jacqueline Echeverría Barrancos
Universidade Estadual da Paraíba (UEPB)

Dedico este trabalho ao meu Avô Domingos Lima (falecido), meu exemplo de força, coragem, ética e moral. Ao meu Pai, Onildo Silva Almeida (falecido), meu exemplo de humildade. À minha mãe, Maria Gomes de Almeida, que me iniciou a trajetória do conhecimento. A minha esposa, Ligia pelo carinho e compreensão. Aos meus tesouros inalienáveis, meus filhos, Ícaro Cezar e Iann Cristy, eternos companheiros.

AGRADECIMENTOS

Agradeço inicialmente a todos os meus mestres, que durante toda minha vida escolar, mais que disciplinas acadêmicas, me ensinaram a não desperdiçar a oportunidade de aprender sempre! De forma especial a minha orientadora Prof.a Dra. Andrea Xavier de Albuquerque de Souza por todo o auxílio e disposição nesta etapa final da especialização.

Minha gratidão a todos os meus familiares, que pela sua presença em minha história de vida contribuíram, direta e indiretamente para o meu crescimento pessoal. De forma especialíssima, aos meus Avôs e Avós (falecidos), em ordem principal, ao seu Domingos (minha eterna inspiração). Aos meus pais, Onildo Silva Almeida (falecido) e Maria Gomes de Almeida. E a minha esposa, Ligia Melo de Almeida, por compreender minha constante indisponibilidade para a vida social de um casal durante os períodos de trabalho e de estudo nesta especialização.

Agradeço ainda a atenção e dedicação de todos os professores e professoras no desenvolvimento desta especialização, bem como a Coordenação do curso, ao secretariado e todos os entes que constituem a Universidade Estadual da Paraíba (UEPB) que fomentaram a execução e a conclusão desta especialização.

Por fim, e como não poderia deixar de ser, agradeço a minha gestora, Prof.a Ivanilda Matias Gentle, pela paciência, compreensão e por apostar nas minhas qualidades profissionais. Bem como a todos os funcionários da Escola de Serviço Público do Estado da Paraíba, que auxiliaram de alguma forma o êxito de conclusão deste curso. Concluindo, a todos os funcionários constituintes da Escola de Governo que participaram da pesquisa de campo, minha GRATIDÃO pelo interesse e autorização.

“Amar o que se faz, e fazer o que se ama”
(Santo Agostinho de Hipona)

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Resultados dos questionários (Apêndice B) – Liderados nível direção.....	27
Tabela 2 – Percentual Resultados dos questionários (Apêndice B) – Liderados nível direção.....	28
Tabela 3 – Resultados dos questionários (Apêndice B) – Liderados nível assessoramento.....	28
Tabela 4 – Percentual Resultados dos questionários (Apêndice B) – Liderados nível assessoramento.....	30
Tabela 5 – Resultados dos questionários (Apêndice B) – Liderados nível instrumental.....	30
Tabela 6 – Percentual Resultados dos questionários (Apêndice B) – Liderados nível instrumental.....	32
Tabela 7 – Percentual do perfil comportamental (Categorização).....	33

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Perfis Comportamentais.....	18
Figura 2 – Mapeamento Adequado.....	18
Figura 3 – Organograma.....	21

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Composição Funcional Liderança.....	24
Quadro 2 – Caracterização comportamental da liderança (Nível direção)	25
Quadro 3 – Caracterização comportamental da liderança (Nível instrumental)	26
Quadro 4 – Composição funcional Liderados.....	26
Quadro 5 – Perfil comportamental estrutural - Programa Cis Assessment (Febracis)	33
Quadro 6 – Perfil comportamental participante A (SECRET) - Cis Assessment (Febracis)	34
Quadro 7 – Perfil comportamental participante B (SECRET) - Cis Assessment (Febracis)	34
Quadro 8 – Perfil comportamental participante A (ASTECC) - Cis Assessment (Febracis)	35
Quadro 9 – Perfil comportamental participante B (ASTECC) - Cis Assessment (Febracis)	35
Quadro 10 – Perfil comportamental participante C (ASTECC), - Cis Assessment (Febracis)	35
Quadro 11 – Perfil comportamental participante D (ASTECC), - Cis Assessment (Febracis)	36
Quadro 12 – Perfil comportamental participante A (NAD) - Cis Assessment (Febracis)..	36
Quadro 13 – Perfil comportamental participante B (NAD) - Cis Assessment (Febracis)..	36
Quadro 14 – Perfil comportamental participante C (NAD) - Cis Assessment (Febracis)..	37
Quadro 15 – Perfil comportamental participante D (NAD) - Cis Assessment (Febracis)..	37
Quadro 16 – Perfil comportamental participante E (NAD) - Cis Assessment (Febracis)..	37
Quadro 17 – Perfil comportamental participante F (NAD) - Cis Assessment (Febracis)..	37

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

DISC	(D)ominância; (I)nfluência; (S)teadiness; e (C)onscientious.
FEBRACIS	Federação Brasileira de Coaching Integral Sistêmico.
SUP	Superintendência.
CONTEC	Conselho Técnico Consultivo.
ASTECH	Assessoria Técnica.
NAD	Núcleo de Apoio Administrativo.
NUSET	Núcleo de Seleção e Treinamento.
SEFIN	Setor Financeiro e Contábil.
SS	Setor de Serviços Gerais.
SP	Setor de Pessoal.
UPLAN	Unidade de Planejamento e Avaliação.
UNOPE	Unidade de Operações.
TCLE	Termo de Consentimento Livre e Esclarecido.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	14
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	15
2.1 A necessidade de uma eficaz e eficiente gestão.....	15
2.2 O Accountability e o Estado necessário	16
2.3 A viável integralização das metodologias de gestão por competência e por resultados e a análise de perfil comportamental	17
2.4 A Teoria DISC.....	18
3 METODOLOGIA	20
3.1 Classificação da pesquisa	20
3.2 Local da pesquisa	20
3.3 Participantes da pesquisa	21
3.4 Instrumentos da coleta de dados	22
3.5 Procedimentos da coleta de dados e considerações éticas	22
3.6 Procedimentos de análise de dados	23
4 RESULTADOS E DISCUSSÕES	24
4.1 Questionário instrumento apêndice ‘A’	24
4.2 Questionário instrumento apêndice ‘B’	26
4.3 Questionário instrumento apêndice ‘C’	32
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	38
REFERÊNCIAS	40
APÊNDICE A – Visão dos tipos de liderança.....	42
APÊNDICE B – Questionário liderados	43
APÊNDICE C – Termo de autorização.....	45
ANEXO A.....	47

O PERFIL COMPORTAMENTAL COMO FERRAMENTA PARA GESTÃO E GOVERNANÇA PÚBLICA EFICAZ

Guilharado Almeida*
Andrea Souza**

RESUMO

Esta pesquisa apresenta a análise de perfil comportamental como uma ferramenta viável na promoção de uma gestão e governança pública eficaz. Seu objetivo geral foi analisar as competências básicas pretendidas pela liderança e a análise do perfil comportamental dos liderados em uma instituição de formação funcional pública. Para atingir os objetivos, foi realizada uma pesquisa de campo, de natureza básica, com abordagem quantitativa e qualitativa, de natureza descritiva e exploratória. Participaram do estudo 15 servidores públicos, incluindo líderes e liderados das áreas institucionais de direção e instrumental. Diferentes questionários foram utilizados para auxiliar na investigação das análises pretendidas, sendo dois físicos e um eletrônico (Cis Assessment). Os resultados iniciais confirmaram as preferências das lideranças pelos perfis Influência e Estabilidade, além do estado atual da anuência de suas gestões. Por fim, destacaram a importância de implementar a reconfiguração funcional dos setores estratégicos, adequando-os com os perfis necessários para desempenharem eficazmente suas funções. Concluindo, a pesquisa proporcionou um conhecimento dos perfis comportamentais, que podem ser relevantes para buscar melhorar a compreensão das competências e habilidades dos recursos humanos desta mesma instituição.

Palavras-chave: perfil comportamental; competência; teoria disc; gestão e governança.

ABSTRACT

This research presents behavioral profile analysis as a viable tool in promoting effective public management and governance. Its general objective was to analyze the basic competencies desired by leadership and the analysis of the behavioral profile of those led in a public service training institution. To achieve the objectives, basic research was carried out, with a quantitative and qualitative approach, of a descriptive and exploratory nature, as well as field research at the headquarters of a public institution in the State of Paraíba, with a sampling of 15 public servants, including leaders and led from the institutional management and instrumental areas. Different questionnaires were used to assist in the investigation of the intended analyses, two physical and one electronic (Cis Assessment). The initial results confirmed the leaders' preferences for the Influence and Stability profiles, in addition to the current state of consent for their management. Finally, they highlighted the importance of implementing the functional reconfiguration of strategic sectors, adapting them with the necessary profiles to effectively perform their functions. In conclusion, the research provided knowledge of behavioral profiles, which may be relevant to seek to improve the understanding of the skills and abilities of the human resources of this same institution.

Keywords: behavioral profile; competence; disc theory; management and governance

* Graduação em Direito, pós-graduação em direito do trabalho, funcionário público estadual, gcgaaanacoreta@gmail.com

** Doutora em Psicologia, professora lotada Campus V Uepb, andreaaxavi@servidor.uepb.edu.br

1 INTRODUÇÃO

Este artigo consiste em uma análise sobre a esfera atual da Gestão e Governança Pública em uma Escola de Governo. Sabe-se que a gestão pública é diferente, em muitos aspectos, da gestão de organizações privadas, em termos de finalidades, de escopo, de motivações, e de valores produzidos. Entretanto, não significa que determinadas atividades tipicamente implementadas na gestão privada não possam ser refletidas e absorvidas nas organizações públicas, sendo primordial saber bem definir o que é necessário aprender com a administração privada.

Contextualmente na esfera pública estadual, experimentam-se momentos em que se torna imprescindível a análise e a construção de caminhos da eficiência na aplicação dos recursos públicos. Nas mais diversas camadas sociais, ocorrem continuamente exemplos negativos acerca dos aspectos qualitativo e quantitativo dos serviços públicos prestados para a sociedade (qualidade, custos, morosidades de resultados e descasos) e as respectivas respostas dissonantes dos representantes da gestão pública quanto aos apontamentos de seus desempenhos (Carências qualitativas e quantitativas de recursos materiais, de recursos humanos e de planejamento).

Ademais, tais situações são confirmadas por estudos recentes que demonstram, como indica Lima (2010), quanto ao aspecto gerencial, uma continuada ocorrência de apegos desmedidos ao poder e obstinação excessiva em relação à promoção de projetos de governo (pessoais) e não de Estado. Neste aspecto, deriva-se a ideia de que os órgãos públicos são considerados caros, ineficientes e pouco responsivos às demandas da sociedade paraibana. Ainda, se mesclando a esta ideia negativa, intenções sucessivas de efetivar reformas administrativas, visando a implementação de uma nova filosofia ao funcionalismo público, cujo arcabouço e visão encontram-se eivados de subjetividades, superficialidades e de retalhos denegridores de todo o recurso humano funcional, o qual não aufere o real e concreto valor do corpo funcional público em toda a esfera pública.

A motivação para realizar esse trabalho originou-se na percepção diária da desestruturação dos recursos humanos, quanto ao posicionamento inadequado e ineficaz de entes não capacitados técnica e profissionalmente, o qual geraram diversas situações que ampliavam a ineficiência laboral e produtiva do próprio órgão tais como: desigualdade funcional e salarial; desmotivação e desânimo dos colaboradores; falta de comprometimento quanto aos processos e procedimentos; desinteresse no aperfeiçoamento profissional, dentre outros, que poderiam ser sanados com a possível implementação das análises de perfis comportamentais nas esferas institucionais, que proporcionaria a valorização da diversidade de competências e a elaboração de estratégias para aproveitamento máximo de todas as habilidades e talentos existentes.

Diante do exposto, o problema identificado nesta pesquisa é: de que forma o conhecimento sobre as competências do líder, a partir da percepção de sua equipe de trabalho, bem como a análise do perfil comportamental dos liderados, pode contribuir na eficácia da gestão e governança dos Níveis Superior e Instrumental da Escola de Serviço Público do Estado da Paraíba (ESPEP)?

Diante da questão principal acima exposta, o presente estudo possui como objetivo geral analisar as competências básicas pretendidas pela liderança e a análise do perfil comportamental dos liderados, dentro da estrutura de uma instituição de capacitação funcional pública. Anelado ao mesmo, propõem-se os seguintes objetivos específicos: a) Identificar as primordiais competências almejadas pelo corpo gestacional, para composição dos seus grupos de trabalho; b) Avaliar, a partir das percepções dos liderados, as competências básicas da liderança dos níveis de direção e instrumental; e c) Verificar os perfis comportamentais dos liderados dos níveis Superior e instrumental a partir do sistema Cis Assesment.

Vale ressaltar, que para o alcance do primeiro objetivo específico, optou-se pela metodologia da linguagem DISC (Teoria), desenvolvida pelo doutor em psicologia (precursor da psicologia positiva), advogado (Harvard), inventor e escritor WILLIAM MOULTON MARSTON (1928), que firmou as bases de sua teoria no seu livro chamado 'AS EMOÇÕES DAS PESSOAS NORMAIS'. Este trabalho amplamente reconhecido sobre as emoções, firmada na construção da metodologia DISC, contribuiu significativamente para o campo da psicologia organizacional, cuja ideia central é que as pessoas possuem estilos comportamentais diferentes, que podem ser agrupados em 04 (quatro) dimensões principais: **dominância (D); influência (I); estabilidade (S); e conformidade (C)**, do qual se origina a palavra norteadora desta Teoria (DISC).

Com o respaldo da metodologia citada, compreende-se que a presente técnica, por facilitar a identificação da personalidade, do estilo de comunicação, das atitudes e dos valores de uma pessoa, pode ser amplamente implementada na gestão pública, com o propósito de favorecer e determinar a seleção de um candidato quanto ao seu enquadramento na cultura organizacional, se possui habilidades interpessoais suficientes e se suas atitudes e valores são condizentes com a missão e os objetivos da organização. A devida descrição e a forma de aplicação serão devidamente transcritas no decorrer do presente texto.

Vale destacar que este trabalho se justifica pela contribuição que poderá trazer para a gestão pública paraibana, visto que a implementação da análise de perfil comportamental favorecerá potencialmente o aproveitamento dos recursos humanos, segundo a atividade a ser desempenhada e no melhor direcionamento dos planos de ação, impactando diretamente na qualidade, na motivação e no sentimento de pertencimento em uma organização pública.

Ressalta-se, ainda, que embora a pesquisa possa favorecer a perfeita identificação dos perfis dos componentes funcionais atuais da instituição, salutar esclarecer que estes não são, essencialmente, parte constituinte do quadro funcional desta Escola de Governo, mas, cedidos por solicitação direta ao gestor principal do poder executivo do Estado, conforme a legislação vigente do órgão (art. 5º da L. n.º 3.440/1966 e art. 38 do Dec. n.º 10.762/1985), o qual pode dificultar a caracterização real e ideal do perfil central da Espep, por falta de vínculo direto.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 A necessidade de uma eficaz e eficiente gestão

De modo geral, tem-se a percepção de que nossa sociedade carece de maior aprofundamento sobre o que representa uma eficaz e eficiente Gestão Governamental. Ademais, mediante as situações sociais e econômicas vivenciadas, nos diversos momentos de desesperanças, é primordial analisar sobre a realidade da sociedade paraibana e estimular uma avaliação construtiva profunda sobre os direcionamentos gestacionais de forma eficiente da aplicação dos recursos públicos.

Apesar de diversas definições, de cunho internacional (CLÁUDIA COSTIN, 2020; LYNN JR., 2010), bem como de cunho nacionais (HELY LOPES MEIRELLES, 2020; JOSÉ DOS SANTOS CARVALHO FILHO, 2010), eleva-se a clareza de que a Administração representa um conjunto de organizações controladas de forma parcial ou integral pelo Estado que desempenham funções atribuídas pela sociedade, voltadas para a promoção do bem-estar coletivo e do interesse público democraticamente definido. Neste comparativo, podemos observar caminhos essenciais de definição e de importância. Em primeiro plano, o ente significativo são pessoas que compõem a sociedade, por serem estas que devem definir o que realmente é primordial para efetivar no meio social o bem-estar de todos. Portanto, a composição do Estado ou Administração, deve ser firmada, também, por pessoas, as quais irão dar a movimentação de projetos, programas e ações, revestidas em um espírito 'Público',

via métodos e sistemas, denominada de governança (GROVER STARLING, 2002), que estejam a serviço da população de forma eficiente e eficaz, se estiverem nos moldes imperativos da vontade democrática da maioria.

Diante do mencionado, percebe-se que para melhorar o desempenho desta proposição de desenvolvimento social, necessita-se, plenamente, da figura do ente público, ou Gestor. Primordialmente, esta liderança, para se tornar eficaz e eficiente, deve ser dotada de temperamentos e habilidades que fomentem a organização, motivação e orientação de outrem, exatamente para criar e alcançar os objetivos que justifiquem o uso da governança (LYNN JR., 2010 e MATIAS-PEREIRA, 2007).

Neste amplo espectro governamental, é cabível a acepção da ‘Gestão Pública’ subsidiar a construção estrutural, econômica e social sustentável, independentemente das diversas transformações materiais, sociais e estruturais. Neste patamar, reside o real desafio de orientação democrática na busca de resultados almejados e pretendidos pela sociedade, sempre lastreado em uma permissividade econômica eficiente e a consciência estrutural e recursal disponíveis.

2.2 O Accountability e o Estado necessário

Das acepções supracitadas, compreende-se o paradigma firmado no âmbito da Gestão Pública, o sentido da terminologia “*ACCOUNTABILITY*”, tendo em vista que para o ente público realizar as ações primordiais desejadas pela sociedade, de forma eficiente e dentro das limitações recursais existentes, torna-se primordial, como estado salutar de governança, o ato de ‘Prestar Contas’. O vernáculo, apesar da singularidade da ação, possui diversas definições e direcionamentos, no âmbito de interesse público; no âmbito social; âmbito de coparticipação dos atuantes; âmbito da transparência (MATIAS-PEREIRA, 2008); âmbito de sistematização de controle (DeLeon -2010); âmbito da obrigação e responsabilização (PINHO e SACRAMENTO, 2009); âmbito de caráter profissional, democrático, legal e político; entre outros.

Da importância da compreensão do sentido primário da “*ACCOUNTABILITY*”, advém a compreensão que o ato público de prestar contas deriva dos resultados efetivados com a devida conotação positiva em prol da sociedade que almeja vislumbrar dados positivos governamentais. Ora, mesmo que equidistante do lapso temporal, observamos, ainda, nestes tempos atuais, a premissa elaborada por Joseph S. Wholey (1983), que afirmava: “... todos desejam um bom governo, mas frequentemente este trabalha muito pobremente; ele é descrito como perdulário, sem efetividade e responsividade para as necessidades da população...”. Se formos interligar o período temporal da explanação acima, até a presente data, perpassa-nos a ideia que a problemática de uma crise fiscal, com sua subsequente diminuição do respaldo recursal, acrescida de uma maior exigência de melhores prestações de serviços por parte do setor público em paralelo com a diminuição da disponibilidade monetária da sociedade para financiamento de suas demandas (OSBORNE E HUTCHINSON, 2004).

Que tipo de procedimento implementar para, não apenas, atenuar a situação premente, mas, definitivamente, encontrar a real solução para a crise em tela? Talbot (2005) declara que não basta a prerrogativa política de obter recursos e gastá-los (taxação e orçamento), e proporcionar os resultados a sociedade tem sonância secundária. Sempre existiu o condicionamento ideológico na situação vivenciada atual, em suma, é improdutivo elucidar soluções com base nas acepções ideológicas de Estado paternalista, que conhece as necessidades dos cidadãos melhores do que eles próprios, em comparação ao Estado mínimo, que transfere ao mercado os serviços que a população necessita (SYLVIE TROSA, 2010).

A correta acepção de Gestão Pública eficaz e eficiente seria o “ESTADO NECESSÁRIO”, que contextualmente é aquele que fornece os serviços conforme a real demanda da sociedade, sempre pela via democrática, deliberativa e participativa, cujas bases lastreiam os valores de equidade, justiça social e democracia. Será na efetivação desta conduta de governança que implementará o real Valor Público, representado por um valor gerado pela entidade pública, objetivando consecução de fins coletivos, ou seja, dar a devida satisfação das necessidades de uma sociedade.

A maior controvérsia sobre a efetivação deste valor ocorre na incapacidade de quantificar o seu real sentido perante a sociedade, tendo em vista dar maior privilegio ao consumo privado em detrimento dos objetivos e metas coletivas, acrescido pelo fato que as entidades públicas financiadas pela ação governamental de tributação, os serviços desempenhados não são de fácil percepção a monetarização dos mesmos, pois não se quantificam serviços de atendimento médico ou de pavimentação, de forma direta e explícita, em algumas ocasiões, apenas uma placa declarando valores que não podem ser facilmente identificados.

Coerentemente, o valor e o resultado das Gestões Públicas devem ser mensurados por 03 (três) critérios: a) Eficácia; b) Eficiência e c) Efetividade. Podem seus conceitos serem interpretados, erroneamente, como similares, porém, subsiste as diferenças magnânimas que podem promover execuções diferenciadas. Na atualidade, aparentemente, muitas instituições públicas dão vazão a excelência na Gestão de Desempenho, colocando em segundo plano a Gestão de Resultados no seu sentido estrito. Pior, consideram que traduzem suas propostas como resultados exemplares, quando, de fato e direito, apenas mecanizam suas ações e não trazem valores públicos as mesmas. Por isto, é primordial que o ente público saiba distinguir as diferenças entre desempenho e resultado, equalizá-las de forma simbiótica e firmá-las com seus objetivos, metas e diretrizes em prol da sociedade.

2.3 A viável integralização das metodologias de gestão por competência por resultados e a análise de perfil comportamental.

Já discorremos, nas notas introdutórias, sobre a necessidade de o Poder Público aprimorar os processos seletivos de sua gestão de recursos humanos, na busca de alcançar níveis de eficácia e eficiência satisfatórios, e os mecanismos comumente utilizados são as metodologias de gestão por competências e/ou por resultados. Também esclarecemos, nas pontuações iniciais, que existe uma nova técnica (antiga na sua formulação), denominada de Análise de Perfil Comportamental, baseada na Teoria ‘DISC’ de William Marston, a qual agrega valores que favorecem a total integração com as duas metodologias anteriores, tal integração possibilita alcançar a excelência nos resultados quantitativa e qualitativamente.

Ora, identificar as competências necessárias para realizar tarefas de forma eficaz e eficiente em um determinado trabalho ou função é o objetivo da gestão baseada em competências. Essas competências são mapeadas com base nos requisitos exclusivos da organização e podem ser relacionais, comportamentais ou técnicas. Já o gerenciamento de resultados visa aferir e avaliar o desempenho do trabalhador com base em indicadores de desempenho, como metas e observações prévias. Enquanto a análise do perfil comportamental visa compreender as características psicológicas e comportamentais dos candidatos, a fim de determinar se eles são adequados para o cargo.

Assim, evidencia-se que a combinação desses três métodos pode resultar em um processo de seleção mais eficaz e eficiente, que considera as características comportamentais e a capacidade de produzir resultados dos candidatos, além de suas habilidades técnicas. Dessa forma, podem ser escolhidos candidatos que não apenas possuam o conhecimento

técnico necessário para a realização da tarefa, mas também apresentem traços comportamentais que se encaixem na cultura e nos valores fundamentais da organização.

A combinação dessas estratégias também pode beneficiar a gestão pública de outras formas. Por exemplo, é possível aumentar a motivação dos funcionários e incentivar o engajamento na busca por resultados, estabelecendo metas e objetivos claros para cada cargo. Com isso, a análise do perfil comportamental pode auxiliar na redução do índice de rotatividade de pessoal, pois os candidatos escolhidos são mais adequados ao perfil do cargo e, conseqüentemente, tendem a se adequar melhor à empresa e permanecer por mais tempo.

Por fim, é importante ressaltar que a implementação dessas estratégias passa pela adoção de uma metodologia rigorosa e bem estruturada, que pode ir desde a definição precisa das competências exigidas para cada cargo até testes psicológicos para determinar o perfil comportamental dos candidatos. Dessa forma, pode-se garantir a eficácia e o calibre do procedimento de contratação de pessoal da gestão pública.

2.4 A teoria DISC

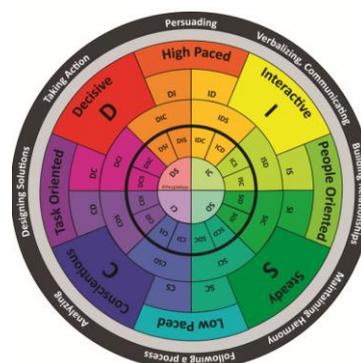
Como definido anteriormente, a teoria DISC fora formulada pelo PhD em psicologia e advogado William Moulton Marston. De seus apontamentos e estudos sobre as emoções originou-se o bestseller “As Emoções das Pessoas Normais”, no qual expõe suas ideias sobre a relação entre emoções e comportamento humano, e argumenta que tais emoções são fundamentais para a compreensão do comportamento humano e, a partir desta compreensão, entender a personalidade e a motivação das pessoas. Logicamente que a temática das Emoções tem gerado diversas discussões por vários anos e é um conceito amplamente estudado em áreas como psicologia, neurociência e filosofia.

Figura 01 – Perfis



Fonte: Leandro Mageli
(site leandromageliconsultor.com.br/)

Figura 02 – Mapeamento adequado



Fonte: Leandro Mageli
(site leandromageliconsultor.com.br/)

Em seus estudos, Marston (2014) retrata que as emoções básicas são experimentadas igualmente por todos, embora variem em intensidade e na forma de sua expressão, dependendo do habitat (ambiente) e da cultura experimentada (normas sociais e valores culturais), bem como a genética e o desenvolvimento cerebral. Portanto, a emoção torna-se o principal determinante no comportamento humano, no qual as pessoas tendem a agir de acordo com suas emoções dominantes em um determinado momento. Para o referido autor, os sentimentos têm origem evolutiva e são adaptativos para sobrevivência e reprodução, servindo, em si, para reagir a circunstâncias vistas como necessárias para a sobrevivência de uma pessoa ou de um grupo.

Marston (2014) compreendeu que não apenas o ambiente, mas a cultura pode influenciar as emoções e comportamentos de várias maneiras, em diversos fatores etários, de

gêneros, grupos étnicos e demais fatores sociodemográficos. Em primeiro lugar, a cultura pode influenciar as normas e valores sociais que determinam quais emoções são aceitáveis e quais não são. Por exemplo, em algumas culturas, a expressão aberta de emoções como raiva ou tristeza pode ser vista como sinal de fraqueza, enquanto em outras culturas pode ser encorajada ou até mesmo esperada, ou ainda, em outras culturas, a expressão de emoções pode ser exagerada e dramática, enquanto em outras pode ser mais contida e discreta, etc. Baseado nestes estudos, Marston classificou-as em quatro tipos básicos: dominância, influência (indução), conformidade e estabilidade (submissão), cada uma com seu padrão comportamental específico associado.

Segundo este mesmo autor, as emoções de dominância estão associadas à busca de poder e controle sobre o ambiente e as pessoas que as rodeiam, tendo como características determinantes a assertividade, extroversão, decisão, confiança, ambição, autoritária e manipuladora. A motivação principal é alcançar seus objetivos, de forma rápida e controladora.

As emoções de influência (indução) são motivadas pela persuasão, influência e proximidade (relacionamentos). Possuem características de extroversão, persuasão, sociabilidade, empatia, estimulantes, sensíveis e manipuladoras.

Já as emoções de conformidade estão associadas à busca por segurança, previsibilidade e normatividade. Possuem características determinantes de obediência, análise, introversão, conformidade, planejamento, organização, cautela e cuidado.

Por fim, as emoções de estabilidade (submissão) estão associadas à submissão, cooperação, flexibilidade, precisão, tolerância e detalhismo. Possuem características de humildade, introversão, reservados, angustiadas, cooperativas e harmônicas.

Marston compreendeu que nenhuma emoção é melhor ou pior do que a outra, e que cada uma é necessária diante de situações e ambientes distintos. Mas é primordial que cada pessoa possa identificar seu tipo predominante e aprenda a controlar e a canalizar suas emoções de maneira positiva e construtiva no seu ambiente.

Tendo por base a sua pesquisa e observação das pessoas, Marston teve a ciência de que cada uma das emoções é representada por um conjunto de palavras específicas e, mediante tal constatação, formalizou a sua metodologia, denominada de Teste de Emoção, projetada para medir as emoções das pessoas usando um teste de associação de palavras (lista) e, assim, ajudar a identificar os quatro tipos de emoções, envolvendo, ainda, a observação das mudanças de expressão facial, pressão arterial e respiratória dos participantes (resposta emocional).

Descreve, ainda, que o teste é uma ferramenta auxiliadora na identificação das emoções dominantes de uma pessoa, devendo as respostas serem interpretadas em conjunto com outras informações sobre a personalidade e o comportamento da pessoa, podendo ser útil em várias áreas, incluindo a seleção de funcionários, aconselhamento vocacional, terapia ocupacional e até mesmo na educação infantil. Porém, deve-se frisar que apesar da sua importância, esta metodologia de avaliação da emoção se torna um processo complexo e multifacetado, que requer a consideração de diversos fatores, como o contexto social, cultural e individual onde as emoções são experimentadas e expressas. Por essa razão, é essencial usar várias abordagens e técnicas para avaliar a emoção em diferentes contextos.

Por fim, esclarece-se que para validar o presente estudo, no desenvolvimento de uma pesquisa de campo, será utilizado o software de mapeamento e análise de perfil comportamental, baseado na metodologia DISC, desenvolvido pelo psicanalista Deibson Silva e o PhD Paulo Vieira, chamado de 'CIS Assessment' mapeamento de perfil comportamental, pertencente à Pessoa Jurídica Febracis, validado sua eficácia pelo Departamento de Estatística da Universidade Federal do Ceará (UFC).

3 METODOLOGIA

Este tópico busca esclarecer todos os procedimentos técnicos utilizados na composição deste artigo científico, seguindo o entendimento de Bello (2004), o qual expõe, de forma minuciosa, detalhada, rigorosa e exata, sobre todas as ações desenvolvidas na realização da pesquisa de campo, exatamente, para explicar e exemplificar o tipo de pesquisa, o instrumento de coleta de dados utilizado, o tempo previsto, as formas de tabulação, assim como as limitações do método e/ou do estudo. Contextualizando que em toda pesquisa deve ser considerada uma indagação sobre um fenômeno social ou natural que desconhecemos.

3.1 Classificação da pesquisa

Considerando que este estudo tem a finalidade de construir um conhecimento sobre a temática em questão, sem a intenção de aplicabilidade imediata, deste modo, caracteriza-se como uma pesquisa de natureza básica. Segundo Lakatos e Marconi (2021), um estudo é classificado como puro (básico), quando procura pelo progresso científico e contribui para a ampliação dos conhecimentos teóricos.

Quanto a sua abordagem, trata-se de uma pesquisa quantitativa e qualitativa. Teve uma abordagem qualitativa por trabalhar no universo dos significados, das motivações, aspirações, crenças, valores e atitudes (MINAYO, 2014). Já a abordagem quantitativa utiliza uma metodologia de quantificação nas modalidades de coleta de informações e no seu tratamento, mediante técnicas estatísticas (no caso desse estudo o percentual) para garantir a precisão dos resultados e evitar distorções de análise de interpretação.

Quanto aos objetivos, classifica-se como descritiva, por buscar descrever características específicas do grupo de colaboradores pertencentes da Escola de Governo estudada (GIL, 2022). Igualmente, pode ser classificada como exploratória, ao objetivar desenvolver, esclarecer e modificar conceitos e ideias sobre a temática (GIL, 2022) sobre o objeto de nosso estudo.

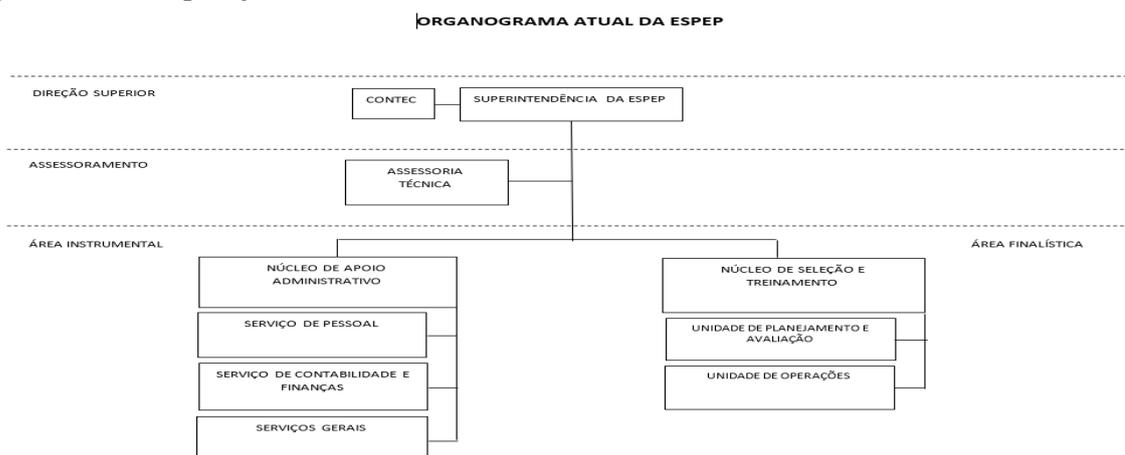
Em relação aos procedimentos, inicialmente, este estudo se caracteriza como bibliográfico, visto que foram consultados materiais bibliográficos para a elaboração da fundamentação teórica. De acordo com Pradanov e Freitas (2013, p.55) “Os demais tipos de pesquisa também envolvem o estudo bibliográfico, pois todas as pesquisas necessitam de um referencial teórico”. Este estudo também consiste em um estudo de campo, pois conforme Gil (2022), evidencia-se esta classificação quando a fonte de dados são pessoas e tendo sido desempenhadas ações de observação, coleta, análise e interpretação, ou seja, a extração de dados e informações diretamente da realidade do objeto de estudo.

3.2 Local da pesquisa

A pesquisa foi realizada em uma Escola de capacitação pública, caracterizada como o órgão central do Sistema de Treinamento de Pessoal do Estado paraibano, vinculada à Secretaria de Estado da Administração, criada no período de 15 de outubro de 1966, por intermédio da Lei Estadual n.º 3.440/1966, elevada à condição de Órgão de Regime Especial, conforme o Decreto Estadual n.º 10.762/1985, constituindo o quadro da Administração Indireta do Estado da Paraíba, possuindo autonomia própria administrativa e financeira, a qual possui as funções basilares de planejamento, coordenação e execução da formação inicial e continuada de servidores públicos. Sua estrutura organizacional é composta por 03 (três) colunas centrais: 1) Nível Direção {constituído pela Superintendência (SUP), Secretaria (SEC) e a Assessoria Técnica (ASTECH)}; 2) Nível instrumental {que abrange o Núcleo Administrativo (NAD), o Setor pessoal (SP), o Setor de finanças e contabilidade (SEFIN) e o

Setor de serviços gerais (SS)); e 3) Nível finalístico {que inclui o Núcleo de Seleção e Treinamento (NUSET), a Unidade de planejamento e avaliação (UPLAN) e a Unidade de operações (UNOPE)}. Necessário enfatizar que a instituição em tela, segundo sua própria normatização, não possui quadro funcional próprio (art. 5º da L. n.º 3.440/1966 e art. 38 do Dec. n.º 10.762/1985), sendo necessária a devida solicitação a chefia do poder executivo do Estado para o preenchimento dos cargos primordiais para promoção das funções básicas do órgão.

Figura 03 – Composição funcional



Fonte: Fluxograma Instituição, 2023.

A Escola de governo tem como missão basilar e contínua o desenvolvimento dos recursos humanos do Estado da Paraíba, de modo a consolidar, expandir e avançar no projeto de governança inovador, estratégico e eficiente. Atua como esfera de interlocução, através da política de capacitação, como processo permanente de aprendizagem. A constituição deste ente público objetiva o desenvolvimento de diversos cursos de aperfeiçoamento, com o propósito de disseminar novos conhecimentos e habilidades para auferir ao corpo funcional público maior valorização em sua atuação profissional e elevação dos níveis de excelência, desempenho e eficiência no serviço público. Por fim, possui uma visão própria que é a de estabelecer em suas metas a implementação de uma fecunda política de capacitação de Estado que favoreça o desenvolvimento de uma gestão mais eficiente, eficaz e efetiva (ESPEP, 2023, online).

3.3 Participantes da pesquisa

Tendo em vista a composição funcional básica da Instituição de capacitação que possui em seu quadro um quantitativo de 31 (trinta e um) funcionários, mesclados entre efetivos e comissionados, para o escopo deste estudo foram incluídas duas áreas de composição institucional específicas: 1) Direção (e seus setores agregados); e 2) Instrumental. Quanto ao quadro de amostragem, desejou-se, inicialmente, alcançar uma amostragem de 25 (vinte e cinco) colaboradores do quantitativo total da Instituição, porém, mediante algumas desistências, fizeram parte da pesquisa 15 (quinze) servidores públicos, compostos da seguinte forma: a) 02 (duas) Lideranças (Superintendência e Coordenação de apoio administrativo) e b) 13 (treze) liderados (Níveis direção e instrumental). Frisa-se de forma relevante, ainda, conforme explicito no tópico anterior, que todos os participantes não constituem parte direta do quadro funcional próprio da Escola de Governo pesquisada.

Dos dados levantados destacou-se a predominância das seguintes variáveis sociodemográficas e de tempo de labor: em relação à variável Gênero, do total de 15

participantes, 11 são do gênero feminino. No que se refere à Escolaridade, do total de 15 participantes, 11 tem ensino superior, três está em fase de conclusão do ensino médio e uma tem ensino médio completo. Quanto à Faixa etária, esta variou de 20 a 60 anos. O período laborativo foi de 01, até 08 anos na função exercida.

3.4 Instrumentos de coleta de dados

Para a pesquisa de campo, no que se refere a abordagem do problema, utilizou-se de 03 (três) tipos de questionários, constituídos por perguntas descritivas, comportamentais e preferenciais, fechada e de escolha múltipla, conforme Zanella (2009). Deste modo, foram utilizados dois tipos de questionários físicos: 1) Questionário das lideranças sobre as características desejadas de seus liderados (apêndices A); e 2) Questionário sobre avaliação desempenho funcional da Liderança (apêndices B), aplicado aos liderados dos níveis direção e instrumental; e um questionário na modalidade online (Cis Assessment), utilizado para promover a identificação correta dos perfis comportamentais dos liderados, pertencente à Pessoa Jurídica Federação Brasileira de Coaching Integral Sistêmico (Febracis), o qual possui-se licença de uso que fora devidamente adquirida para realização desta pesquisa.

3.5 Procedimentos de coleta dos dados e considerações éticas

Para dar início a coleta dos dados, primeiramente contatou-se o setor de direção para solicitar a devida permissão para a implementação da pesquisa de campo. Para tanto, foi agendada uma reunião com a gestora atual da Escola de Governo, na qual fora exposto os possíveis direcionamentos e execuções necessárias para implementação do estudo, ficando acertado a elaboração de um documento formal de solicitação da execução da pesquisa no âmbito da instituição (OFÍCIO N.º ESP-OFN-2023/00110 – de 10/08/2023). No referido documento foram anexados os 02 (dois) tipos de questionários físicos e o questionário online (programa Cis Assessment-Febracis), além do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE). Com esses procedimentos, foi possível receber, imediatamente, o consentimento para realização do estudo de campo (DESPACHO N.º ESP-DES-2023/04110 – 10/08/2023).

Em seguida, realizaram-se reuniões com os setores envolvidos na pesquisa. Em um primeiro momento reuniu-se com o nível de direção, nas datas 15/08/23 e 16/08/23. Posteriormente, houve a reunião com Nível instrumental, que ocorreu no dia 17/08/23. Nas reuniões foram informados sobre todos os aspectos necessários acerca do estudo, bem como da confidencialidade dos dados dos participantes e da não obrigatoriedade de participação na pesquisa. Ao final de cada reunião, aos que aceitaram participar, lhes foi entregue cópia dos respectivos questionários, tendo sido solicitada a assinatura do TCLE. Por fim, iniciou-se a etapa de coleta de dados, com a aplicação dos questionários, a fim de obter as informações necessárias sobre o objeto de estudo.

Primeiramente, direcionou-se a coleta inicial das Lideranças (Superintendência e Coordenação do NAD) acerca das suas visões iniciais das características de seus liderados, utilizando-se do primeiro questionário (apêndice A), visando demonstrar quais as características (adjetivos) fundamentais devem possuir seus liderados diretos. Posteriormente, ocorreu a implementação dos questionários para os Liderados constituintes dos níveis de direção e instrumental (Apêndice B), realizado na própria infraestrutura da Escola de Governo, em sala específica. Foi colocado à disposição dos participantes, cópia de questionários para realização do seu preenchimento, sendo apenas identificado por código específico, apenas do conhecimento do participante e do pesquisador, para preservar a identidade e a privacidade dos respondentes, sem a necessidade da revelação de nomes.

Destaca-se que em relação às variáveis sociodemográficas e de tempo de trabalho, nos dois tipos de questionários constam apenas levantamento básico de gênero, faixa etária, estado civil, escolaridade e o período laboral.

Por fim, para aprimorar o levantamento individual dos liderados (Nível direção e instrumental), aplicou-se o questionário eletrônico denominado de Cis Assessment, para descrever o perfil comportamental. Inicialmente é enviado link de acesso aos participantes para realizarem a pesquisa, e no sistema é apresentado uma primeira seção para preenchimento dos dados pessoais. Em seguida, a inteligência artificial predispõe ao participante 20 (vinte) grupos de adjetivos, cada um com quatro características selecionáveis, para escolhas próprias e individuais dos respondentes, à medida que se identifica por cada um destes adjetivos.

Ressalva-se que os resultados obtidos seguem as diretrizes do próprio sistema Cis Assessment (análise de perfil comportamental), que são obtidas mediante pontuação auferida nas escolhas e pontuada na escala de variação entre 01 - 100 pontos. Caracteriza-se a predominância do perfil para os que alcançarem valor superior a 50 pontos, podendo ser classificado como puro (apenas um perfil predominante) ou combinado (de dois a três perfis predominantes). No gráfico de definição dos perfis comportamentais gerado pelo sistema, também é demonstrado os níveis de intensidade de variação, divididos em 03 (três) zonas de Intensidade: a) Zona de flexibilização (32-69 pontos), subdivida em: 1) Alto {A (51-69)}; e 2) Baixo {B (32-50)}; b) Zona de intensidade (entre 15-31 e 70-87 pontos), subdividida em: 3) Muito Alto {MA (70-87)}; e 4) Muito Baixo {MB (15-31)}; e c) Zona de rigidez (entre 01-14 e 88-100 pontos), subdividida em: 5) Extremamente Alto {EA (88-100)}; e 6) Extremamente Baixo {EB (01-14)}. Para os perfis que se encontram na faixa de flexibilização, pode ocorrer uma adaptação do perfil sem qualquer esforço emocional. Já os que se encontram na faixa de intensidade, possíveis adaptações podem ocorrer, mas com ampla dificuldade. Por fim, para os perfis presentes na faixa de rigidez, terão uma dificuldade imensa em flexibilização.

3.6 Procedimentos de análise dos dados

Os dados advindos dos diferentes questionários foram analisados de formas específicas. Em relação ao questionário direcionado as lideranças, objetivou-se verificar o tipo de perfil comportamental adequado para a composição do seu grupo de trabalho diretamente subordinado. Quanto ao questionário direcionado aos Liderados, objetivou-se medir grau qualitativo de atuação das competências dos representantes da liderança. Por fim, em relação às informações advindas do questionário eletrônico, o sistema formula um relatório próprio, no qual é possível analisar e visualizar os perfis de liderança do Cis Assessment (Dominante, influente, estável e conforme) com maior e menor predominância, e suas respectivas interpretações. Gera, ainda, Mapa de Competências, que ilustra as competências mais e menos desenvolvidas naquele dado momento profissional. A efetivação das respostas ao questionário gera uma determinada quantificação dos perfis (Dominante, influente, estável e conforme) cujo valor percentual vai de 1 a 100% de cada perfil, sendo caracterizado como perfil predominante aquele que alcançar o valor superior a 50%. Das escolhas realizadas no sistema, podem apresentar os seguintes resultados de perfis comportamentais: a) Puro (apenas um único perfil predominante); b) Duplo (com duas predominâncias acima de 50%); e c) Triplo (com três predominâncias acima de 50%).

Atente-se que o questionário eletrônico Cis Assessment gera várias combinações de perfis predominantes, em diferentes níveis, revelando personalidades singulares, índices e percepções comportamentais diferentes. Esses resultados, a partir das combinações geradas, demonstram a singularidade individual de cada ente humano, e de que a sua compreensão

poder fomentar um melhor desenvolvimento das gestões por competência e por resultados. Por fim, ressalta-se que participaram deste questionário online Assessment apenas 12 colaboradores, do total de 13 liderados.

4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

Neste tópico apresentar-se-á todos os resultados da pesquisa seguindo sequencialmente a ordem dos questionários físicos (02) e da análise de perfil comportamental individual, realizada pelo sistema eletrônico, fornecido pela Pessoa Jurídica denominada de Federação Brasileira de Coaching Integral Sistêmico (Febracis), devidamente descrito no tópico dos procedimentos metodológicos.

4.1 Questionário das lideranças sobre as características desejadas de seus liderados (apêndice ‘A’)

Na composição da liderança pesquisada, utilizando-se do arcabouço do questionário do apêndice A, observou-se a aceitabilidade de uma cultura organizacional aberta à diversidade de gênero, e constituída de composição etária (entre 30 a 65 anos) e escolaridade referente ao nível superior, conforme quadro a seguir:

Quadro 01 – Composição funcional liderança

Setor	Gênero	Faixa Etária	Escolaridade	Tempo Função
Superior	Feminino	+ de 55	Mestrado	Até 04 anos
Instrumental	Masculino	Até 35	Graduação	Até 02 anos

Fonte: Elaboração própria Autor, via questionário Apêndice A.

Inicialmente foi realizada a coleta dos dados junto à Liderança do nível direção com a aplicação do questionário das lideranças sobre as características desejadas de seus liderados, visando confirmar qual o perfil desejado para a composição do seu grupo de trabalho. Atente-se que a pesquisa se assemelhou ao procedimento de análise do perfil comportamental realizado por Galli (2009), cujo objetivo foi efetivar o mapeamento do perfil comportamental ‘ideal’ direcionado, especificamente, para a contratação para a função de fiscal de contratos para uma instituição pública federal (Petrobras). Porém, o estudo citado difere de nossa pesquisa, mediante à sua estruturação inicial, composta de um levantamento específico das características das funções a serem desempenhadas, classificando-as em 03 (três) tipos de dimensões (integração e liderança; estrutura e processos; e orientação para ação), cada uma constituída de 03 (três) competências individuais desejadas (GALLI, 2009, p.93).

Diferentemente, o nosso estudo buscou, unicamente, constatar a visão primordial da Liderança da instituição pesquisada, tendo por base o quadro de características comportamentais definidos pelo sistema de análise de perfil comportamental Cis Assessment, porém, não teve a finalidade de fazer um mapeamento para contratação.

Em relação aos resultados da presente pesquisa, constatou-se que na visão da Liderança do nível direção, baseado no quadro de características comportamentais definidos pelo sistema Cis Assessment, houve uma maior preferência para a tipologia Muito Alta (MA) e Alta (A) em relação aos respectivos perfis comportamentais: 1) Influência (10 características); 2) Estabilidade (09 características); 3) Conformidade (08 características); e 4) Dominância (05 características), conforme apresentado no quadro 03, abaixo.

Quadro 02 – Caracterização comportamental liderados (Nível direção)

CARACTERÍSTICAS DESEJADAS PELA LIDERANÇA NÍVEL DIREÇÃO					
Zona	Perfil	Dominância	Influência	Estabilidade	Conformidade
	Grau				
Rigidez	Extremo Alto				Legalista
Intensidade	Muito Alto	Enérgico	Idealista Flexível Inspirador	Cooperativo Metódico Consistente Cordial	Meticuloso Organizado
Flexibilidade	Alto	Competitivo Confiante	Persuasivo Entusiasmado Otimista Comunicativo	Resolvido Paciente Sensato	Preciso Detalhista Disciplinado
Flexibilidade	Baixo	Harmonioso Agradável	Analítico	Versátil Fazedor	
Intensidade	Muito Baixo		Formal Cauteloso		Aventureiro Obstinado

Fonte: Elaboração própria Autor, via questionário Apêndice A, 2023.

Os resultados configuraram uma aceitabilidade maior das tipologias comportamentais de *Influência* e *Estabilidade*, podendo, ainda, admitir o perfil de *Conformidade* e pouca aceitabilidade para a *Dominância*. Outro ponto constatado por este levantamento, é que os fatores mais predominantes (*Influência* e *Estabilidade*) estavam classificados, respectivamente, na zona de flexibilidade (gradação Alta) e na faixa de intensidade (gradação Muito Alta), ou seja, a escolha recairia sobre colaboradores que tivessem uma maior susceptibilidade para adaptação de seu perfil mediante mudanças no ambiente de trabalho e na ocorrência de novas demandas. Portanto, a liderança do nível direção preferiu-se uma tendência por ambientes interativos e estáveis, com estilo de comunicação de feedback positivo, contagiante, de cooperação e harmonia, com tomada de decisão emocional e ampla delegação dos colaboradores.

Em relação à Liderança do nível instrumental, realizou-se procedimento análogo de aplicação do questionário das lideranças sobre as características desejadas de seus liderados (questionário apêndice A). Dos valores auferidos no quadro 04, para esta liderança, observou-se uma maior propensão para a caracterização do perfil tipológico de *Influência*, especificamente na zona de flexibilização (Alto), seguido da *Estabilidade*, na zona de intensidade (Muito Alto) e para os tipos de *Conformidade* e *Dominância* sem a significativa expressividade dos quantitativos de características. A graduação de maior espectro fora a Alta (Flexibilidade) para o perfil *Influência* e Muito alta (Intensidade) para o perfil *Estabilidade*, o que, semelhantemente, direciona-se a uma tipologia comportamental de adaptação ao ambiente e a uma maior flexibilidade as possíveis mudanças. Pelo levantamento gerado no quadro 04 abaixo, constatou-se uma semelhança nas escolhas dos colaboradores de ambas as lideranças quanto ao ambiente de trabalho e quanto a estruturação e estilos de perfis.

Quadro 03 – Caracterização comportamental liderados (Nível instrumental)

CARACTERÍSTICAS DESEJADAS PELA LIDERANÇA NÍVEL INSTRUMENTAL					
Zona	Perfil	Dominância	Influência	Estabilidade	Conformidade
	Grau				
Rigidez	Extremo Alto				Pessimista Perfeccionista
Intensidade	Muito Alto		Extrovertido Flexível	Cooperativo Consistente Cordial	Lógico
Flexibilidade	Alto	Confiante	Persuasivo Entusiasmado Otimista Comunicativo	Resolvido Sensato	Disciplinado Consistente
Flexibilidade	Baixo	Harmonioso	Analítico Reflexivo	Versátil Incansável Fazedor	Desinibido
Intensidade	Muito Baixo	Modesto	Cauteloso Sensível		Teimoso Informal

Fonte: Elaboração própria Autor, via questionário Apêndice A, 2023.

Tais achados são confirmados pela definição descrita por Vieira e Silva (2018, p.93), “Destacam-se aquelas em que há necessidade de interação e trabalho em equipe, ou que envolvam apresentação de negócios, projetos e produtos [...] tem bons desempenhos em funções de exposição e criatividade”. Assim, na visão da liderança institucional, o perfil desejado é o estilo de liderança motivadora.

4.2 Questionário sobre avaliação desempenho funcional da Liderança, aplicado aos liderados dos níveis direção e instrumental (apêndice B)

Realizou-se a aplicação deste instrumento para todos os **Liderados** dos níveis direção e instrumental (Apêndice B). Em relação ao perfil sociodemográfico deste grupo de respondentes, constatou-se que a quantidade de participantes do gênero feminino (10 colaboradoras) foi superior à quantidade do gênero masculino (apenas 03 trabalhadores). Dessler (2014) enfatiza que na gestão das empresas, a diversidade de gênero eleva a capacidade de troca de experiências entre os colaboradores, gerando aprendizado, criatividade e valor a produtos e serviços ao consumidor, além de ser um compromisso ético e um caminho para a competitividade do negócio.

Já em relação à variável idade, observou-se que todos os colaboradores (homens e mulheres) estão incluídos na faixa etária que vai de 20 a 60 anos. Quanto a escolaridade, observou-se que os participantes do gênero masculino possuem escolaridade superior, enquanto ao gênero feminino, houve uma alternância entre escolaridade superior {graduação (5) e pós-graduação (1)} e do ensino médio (4), conforme quadro 05 a seguir:

Quadro 04 – Composição funcional liderados

Nível	Setor	Gênero	Faixa Etária	Escolaridade	Tempo Função
Direção	SECRET.	Feminino	Até 25	Outra	Até 02 anos
	SECRET.	Feminino	Até 25	Pós-graduação	Até 02 anos
	ASTEC	Masculino	Até 35	Graduação	Até 02 anos
	ASTEC	Feminino	Até 35	Graduação	Até 02 anos
					Continua

	ASTECC	Feminino	Até 45	Graduação	Até 08 anos
	ASTECC	Masculino	Até 35	Graduação	Até 04 anos
Instrumental	NAD	Feminino	Até 55	Outra	+ de 09 anos
	NAD	Feminino	+ de 55	Outra	+ de 09 anos
	NAD	Masculino	Até 35	Graduação	Até 02 anos
	NAD	Feminino	Até 35	Graduação	Até 02 anos
	NAD	Feminino	Até 45	Graduação	Até 04 anos
	NAD	Feminino	Até 45	Outra	Até 02 anos
	NAD	Feminino	Até 35	Graduação	Até 02 anos

Fonte: Elaboração própria Autor, via questionário Apêndice B, 2023.

Ressalta-se que a aplicação deste questionário teve como objetivo medir o grau de liderança exercido pelas autoridades hierarquicamente superiores dos níveis de direção e instrumental (apêndice B), e a sua estruturação fora construída a partir de 10 (dez) grupos temáticos, contendo cada grupo duas questões, assim constituídas:

1) Tema LIDERANÇA (1.1 Consegue influenciar os demais colaboradores e motivá-los a participar dos projetos propostos - 1.2 Entende a diversidade de personalidades e consegue despertar o melhor de cada uma); 2) INTEGRIDADE MORAL (2.1 Trabalha de forma ética – 2.2 Busca a imparcialidade e a justiça quando há desavença de opiniões); 3) VERSATILIDADE (3.1 Motiva as pessoas da equipe que faz pare a buscarem soluções para os problemas de seus departamentos – 3.2 Não foge de novas responsabilidades e enfrenta as dificuldades com criatividade); 4) RELACIONAMENTO (4.1 Sabe unir os colaboradores na busca do verdadeiro trabalho em equipe – 4.2 Procura conciliar as opiniões e reaproximar as pessoas quando ocorrem conflitos); 5) OLHAR SISTÊMICO (5.1 Enxerga necessidades de soluções para os usuários e para o órgão e solicita auxílio dos líderes – 5.2 Percebe a importância de se conectar com os outros setores do órgão para cumprir suas tarefas); 6) TRABALHO EM EQUIPE (6.1 Busca o diálogo e a troca de opiniões no grupo para que todos encontrem juntos a melhor solução – 6.2 Consegue trabalhar em grupo sem causar conflitos e estimulando a participação coletiva); 7) RESPONSABILIDADE (7.1 Cumpre seus prazos e busca atingir seus objetivos ao desempenhar seu trabalho – 7.2 Procura alcançar altos níveis de qualidade conforme o padrão estabelecido pelo órgão); 8) COMUNICAÇÃO (8.1 Passa as informações necessárias para seu grupo de trabalho – 8.2 Comunica-se com lealdade, sem esconder fatos ou omitir informações); 9) FOCO EM RESULTADOS (9.1 Engaja o grupo em busca do atingimento dos objetivos – 9.2 Direciona seus esforços para atingir os objetivos do órgão); 10) ORGANIZAÇÃO (10.1 Sabe definir prioridades para alocar seu tempo para desempenhar várias tarefas ao mesmo tempo, de forma eficiente – 10.2 Sabe usar o seu tempo de forma adequada).

Em relação às colaboradoras do setor Secretaria (nível direção), em número de 02 componentes, do gênero feminino, faixa etária jovem-adulta, escolaridade (ensino médio e superior) e de dois anos de exercício funcional, aplicado o questionário, obteve-se os resultados transcritos na tabela 01 abaixo.

Tabela 01 – Resultados dos questionários (apêndice B) – SETOR SECRETARIA (direção)

Temática	Item	Resultados
Liderança	1.1	100% = 02
Liderança	1.2	100% = 02
Integridade Moral	2.1	100% = 02
Integridade Moral	2.2	100% = 02
Versatilidade	3.1	100% = 02

Continua

Versatilidade	3.2	100% = 02
Relacionamento	4.1	100% = 02
Relacionamento	4.2	100% = 01 75% = 01
Olhar Sistêmico	5.1	100% = 02
Olhar Sistêmico	5.2	100% = 02
Trabalho em Equipe	6.1	100% = 02
Trabalho em Equipe	6.2	100% = 02
Responsabilidade	7.1	100% = 02
Responsabilidade	7.2	100% = 02
Comunicação	8.1	100% = 02
Comunicação	8.2	100% = 02
Foco em Resultados	9.1	100% = 02
Foco em Resultados	9.2	100% = 02
Organização	10.1	100% = 02
Organização	10.2	100% = 02

Fonte: Elaboração própria Autor, via questionário Apêndice B, 2023.

Como se observou no quantitativo das respostas, verificou-se que da totalidade de quarenta respostas, trinta e nove obtiveram valores semelhantes, representa um percentual de 97,5%, e apenas 01 (uma) diferenciada, representando um percentual de 5% de todas as respostas, conforme tabela 02, a seguir:

Tabela 02 – Percentual dos resultados do questionário de avaliação da liderança (apêndice B) – SETOR SECRETARIA

LIDERADOS NÍVEL DIREÇÃO (02 Componentes)			
PARTICIPANTES	QUANTITATIVO	RESULTADO	PERCENTUAL
02	39	Resposta 100%	97,5%
	1	Resposta 75%	2,5%

Fonte: Elaboração própria Autor, via questionário Apêndice B, 2023.

Resumidamente, os resultados acima levantados e aferidos nas tabelas 01 e 02, aplicadas ao setor Secretaria (direção), evidenciaram uma ampla concordância dos colaboradores deste setor, quanto a modalidade de atuação da gestora principal da Instituição, destoando em um único ponto da resposta ‘temática relacionamento’.

Em relação aos Liderados da composição ASTEC (direção), constituído por 04 componentes, ligados diretamente a autoridade central da instituição, a aplicação do questionário, apurou que a sua composição básica (tabela 03), igualmente, constituiu-se da diversidade de gêneros, de faixa etária entre 30 a 45 anos (adulto), escolaridade superiora (graduação), e quanto ao exercício da função, três colaboradores atuam no período de um a dois anos, e um dos participantes exerceu sua função no período de oito anos. Da implementação do questionário obteve-se os resultados transcritos na tabela a seguir.

Tabela 03 – Resultados dos questionários (apêndice B) – SETOR ASTEC (direção)

LIDERADOS NÍVEL ASSESSORAMENTO		
Temática	Item	Resultados
Liderança	1.1	100% = 02 75% = 02
		100% = 01 75% = 02

Continua

		25% = 01
Integridade Moral	2.1	100% = 03 75% = 01
Integridade Moral	2.2	100% = 03 75% = 01
Versatilidade	3.1	100% = 02 75% = 01 50% = 01
Versatilidade	3.2	100% = 03 50% = 01
Relacionamento	4.1	100% = 02 75% = 01 25% = 01
Relacionamento	4.2	100% = 02 75% = 01 25% = 01
Olhar Sistêmico	5.1	100% = 01 75% = 03
Olhar Sistêmico	5.2	100% = 03 75% = 01
Trabalho em Equipe	6.1	100% = 03 50% = 01
Trabalho em Equipe	6.2	100% = 03 50% = 01
Responsabilidade	7.1	100% = 01 75% = 03
Responsabilidade	7.2	100% = 02 75% = 01 50% = 01
Comunicação	8.1	100% = 03 50% = 01
Comunicação	8.2	100% = 03 75% = 01
Foco em Resultados	9.1	100% = 01 75% = 02 50% = 01
Foco em Resultados	9.2	100% = 02 75% = 02
Organização	10.1	100% = 01 75% = 02 50% = 01
Organização	10.2	100% = 02 75% = 01 50% = 01

Fonte: Elaboração própria Autor, via questionário Apêndice B, 2023.

Dos dados coletados observou-se maior variação no conteúdo das respostas, apesar desta distinção, observou-se a ocorrência de alto índice de credibilidade e aprovação da gestora do nível direção perante os colaboradores do setor Astec, em todas as temáticas pesquisadas, chegando ao percentual de 85%, conforme levantamentos na tabela 04 a seguir:

Tabela 04 – Percentual dos resultados do questionário de avaliação da liderança (apêndice B)
– SETOR ASTEC

LIDERADOS NÍVEL ASSESSORAMENTO			
PARTICIPANTES	QUANTITATIVO	RESULTADOS	PERCENTUAL
04	43	Resposta 100%	53,75%
	25	Resposta 75%	31,25%
	9	Resposta 50%	11,25%
	3	Resposta 25%	3,75%

Fonte: Elaboração própria Autor, via questionário Apêndice B, 2023.

Da análise dos dados aferidos, a autoridade central da Instituição possui uma aceitabilidade considerável (entre 75-100%) em sua modalidade de operação. Entretanto, verificou-se, para 25% dos componentes deste nível, temáticas que necessitam ser mais bem avaliadas e adaptadas para alcançar uma melhor competência, especificamente: Liderança e Relacionamento.

Segundo Vieira e Silva (2018, p.93-94), as maiores características deste tipo de liderança (Motivador) são a descontração, a positividade, entusiasmo, dinamismo, articulação e conexão humana. Com tais características se tornam entes agregadores, influentes e de amplo convencimento, facilitando a comum delegação de tarefas. Ora, seguindo esta definição, ficou fácil a compreensão da positividade da avaliação da Liderança do nível direção perante seus liderados, pelo seu possível tipo comportamental influente.

Em relação aos Liderados da composição NAD (nível instrumental), constituído por um total de 07 (sete) colaboradores, com configuração majoritariamente feminina, no total de 06 mulheres, e apenas um único servidor do gênero masculino. A caracterização da faixa etária é de adultos-seniores, com variação dos 30 até mais de 55 anos, escolaridade variável entre superior (graduação) e ensino médio, e, por fim, o prazo de exercício de função foi de, em média, entre 02 anos e superior a 09 anos de serviço. Foram aplicados os respectivos questionários para cada componente do setor, obtendo-se um total de 85 respostas. Ressalta-se que os valores de zero à 50% são considerados valores negativos, conforme tabela 05 abaixo.

Tabela 05 – Resultados dos questionários (apêndice B) – NAD

LIDERADOS NÍVEL INSTRUMENTAL		
Temática	Item	Resultado
Liderança	1.1	25% = 05
		50% = 01
		75% = 01
Liderança	1.2	0% = 01
		25% = 02
		50% = 02
Integridade Moral	2.1	75% = 02
		100% = 01
		0% = 02
Integridade Moral	2.2	25% = 03
		50% = 01
		75% = 01
Versatilidade	3.1	25% = 03
		50% = 02

		75%=01 100%=01
Versatilidade	3.2	0% = 02 25%=03 100%=02
Relacionamento	4.1	0% = 02 25%=03 75%=02
Relacionamento	4.2	0% = 02 25%=03 75%=02
Olhar Sistêmico	5.1	25%=03 50%=01 75%=02 100% = 01
Olhar Sistêmico	5.2	0%=02 25%=02 75%=01 100% = 02
Trabalho em Equipe	6.1	25% = 04 50%=01 75%=01 100%=01
Trabalho em Equipe	6.2	0% = 01 25%=03 50%=01 75%=01 100%=01
Responsabilidade	7.1	0% = 01 25%=03 50%=02 100%=01
Responsabilidade	7.2	25% = 03 50%=02 75%=02
Comunicação	8.1	0% = 01 25%=04 75%=01 100%=01
Comunicação	8.2	0% = 01 25%=04 75%=01 100%=01
Foco em Resultados	9.1	0%=02 25%=03 75%=01 100% = 01
Foco em Resultados	9.2	0%=02 50%=03 100% = 02

Organização	10.1	0% = 02 25%=03 75%=02
Organização	10.2	0% = 02 25%=03 50%=01 100%=01

Fonte: Elaboração própria Autor, via questionário Apêndice B, 2023.

As análises dos resultados obtidos da tabela elaborada acima demonstraram que da totalidade das respostas (85), constatou-se valores de avaliação abaixo da média (60,72%), tendo na sua constituição: 102 (cento e duas) repostas com valores medianos, representando o percentual de 72,86%, e apenas 38 (trinta e oito) repostas com alta concordância, o que corresponde ao percentual de 27,14%, conforme tabela 06 a seguir:

Tabela 06 – Percentual dos resultados do questionário de avaliação da liderança (apêndice B) – NAD

LIDERADOS NÍVEL INSTRUMENTAL			
PARTICIPANTES	QUANTIDADE	RESULTADO	PERCENTUAL
7	16	Resposta 100%	11,43%
	22	Resposta 75%	15,71%
	17	Resposta 50%	12,14%
	60	Resposta 25%	42,86%
	25	Resposta 0%	17,86%

Fonte: Elaboração própria Autor, via questionário Apêndice B, 2023.

Da análise dos dados apurados, concretamente, evidenciou-se um alto grau de rejeição quanto ao modo de operacionalização da Liderança da coordenação de apoio administrativo. Fato comprovado pelo percentual de reprovação (índices de 0-25%) em todas as temáticas abordadas, quanto a um percentual superior a 70% dos liderados do nível instrumental.

Neste caso, observou-se uma situação antagônica a liderança nível direção, no qual fica patente uma rejeição de maior grau de seus liderados. Os resultados, demonstraram um melhor desempenho nas características de Versatilidade e Relacionamento, que orienta a possível tipificação comportamental influente entre a graduação muito baixo ou extremo baixo, o que demonstra uma caracterização de formal, cauteloso, sensível e lógico (Muito baixo) e retraído, introspectivo, cético e antissocial, o que pode explicar os resultados do levantamento para esta Liderança.

4.3 Questionário online Assessment de análise de perfil comportamental (anexo A)

Prosseguindo com a pesquisa de campo, por último foi aplicado o questionário eletrônico (sistema Cis Assessment - Febracis), com o fito de descrever o perfil comportamental dos participantes deste estudo, lembrando que dos 13 (treze), apenas 12 (doze) efetivaram o relatório de perfil comportamental.

Inicialmente, tendo a ciência da visão da liderança quanto a adequada composição do seu grupo de trabalho, necessário explanar que Marston (2014), estabeleceu em seus estudos, que em determinadas situações de contatos humanas, devido à ocorrência de similaridade ou dessemelhança dos tipos de perfis comportamentais, podem ocasionar estados de empatia ou antipatia iniciais. Fato este devidamente constatável, em situações de primeiro contato, em que um indivíduo, imediatamente, possui simpatia ou aversão a outra pessoa em determinado momento. Assim, pode-se compreender que da afirmação acima mencionada pode dar

respaldo qualitativo aos resultados obtidos nos questionários aplicados aos liderados, bem como na confirmação dos perfis comportamentais pela aplicação do questionário online do Assessment (Febracis), o qual gerou os levantamentos de todas as tipologias comportamentais dos colaboradores dos setores pesquisados na instituição de capacitação, conforme os resultados do quadro 06.

Quadro 05 – Perfil comportamental estrutural – Base programa assessment (febracis)

PERFIL COMPORTAMENTAL LIDERADOS			
Nível	Setor	Perfil	Categorização
Direção	SECRET	Estabilidade	Planejador
Direção	SECRET	Conformidade	Analista
Direção	ASTECC	Influência	Comunicador
Direção	ASTECC	Estabilidade	Planejador
Direção	ASTECC	Conformidade	Analista
Direção	ASTECC	Estabilidade	Planejador
Instrumental	NAD	Influência	Comunicador
Instrumental	NAD	Dominância	Executor
Instrumental	NAD	Estabilidade	Planejador
Instrumental	NAD	Influência	Comunicador
Instrumental	NAD	Conformidade	Analista
Instrumental	NAD	Estabilidade	Planejador

Fonte: Elaboração própria Autor, via questionário Anexo A, 2023.

Diante dos dados reunidos, observou-se uma predominância da categorização *Estabilidade (Planejador)*, representando quase a metade dos participantes (41,67%). Agora, pela apuração realizada, observou-se uma ampla carência quanto a ocorrência do tipo comportamental *Dominância (Executor)*, cujo percentual abaixo do esperado (8,33%). Em última análise, houve um equilíbrio entre os perfis Influente (Comunicador) e Conformidade (Analista), consoante a tabela 07 abaixo.

Tabela 07 – Percentual do perfil comportamental (categorização)

PERFIL COMPORTAMENTAL LIDERADOS			
Perfil	Categorização	Quantitativo	Percentual
Dominância	Executor	01	8,33%
Influência	Comunicador	03	25,00%
Estabilidade	Planejador	05	41,67%
Conformidade	Analista	03	25,00%

Fonte: Elaboração própria Autor, via questionário Anexo A, 2023.

Perfazendo a análise da caracterização e constituição de cada setor pesquisado, inicialmente, em relação ao setor Secretaria (nível direção), inicialmente, tomou-se ciência das concretas funções primordiais a serem desempenhadas de forma eficiente e eficaz, as quais seriam: assessorar, coordenar, organizar, controlar e promover a interlocução de ações e informações de tarefas administrativas próprias e/ou de terceiros, como orientações, premissas, ordenamentos, para serem executadas pelos demais componentes setoriais do órgão (ASTECC, NAD, NUSSET), além de receber os diversos entes públicos e direcionar as suas respectivas demandas para os possíveis setores responsáveis da instituição pesquisada. Entretanto, o levantamento das avaliações sistematizadas realizadas evidenciou a seguinte composição setorial da Secretaria predominante: *estabilidade (planejador)* e *conformidade (analítico)*.

Buscando garantir a confidencialidade dos dados de todos os participantes, estipulado no tópico 3.5 deste estudo e no termo de consentimento livre e esclarecido, consignou-se para cada colaborador dos respectivos setores pesquisado a alcunha específica de ‘Ente’ acrescido da letra do alfabeto correspondente ao número existente de colaboradores.

Diante das definições das caracterizações essenciais para o pleno desempenho funcional de altivez, competitividade, confiança, agilidade, comunicabilidade, persuasão e entusiasmo, evidenciou-se que o colaborador do setor Secretaria, denominado de ente ‘A’, não estaria enquadrado adequadamente para a efetivação das funções primordiais em questão, por sua tipificação como Estável/Conforme, adequar-se à ambiente de pouca interatividade, mais harmônicos e calmos, conduções demoradas, com delegação e compartilhamento de tarefas. Como se observa no quadro 07 a seguir.

Quadro 06 – Perfil comportamental ente A (setor Secretaria) - Base programa assessment (febracis)

PERFIL COMPORTAMENTAL LIDERADOS					
Nível	Setor	Perfil		Características	
Direção	SECRET	Estabilidade	Conformidade	Resolvido, Paciente, Calmo, Sensato	Preciso, Detalhista Disciplinado, Consciente

Fonte: Elaboração própria Autor, via questionário Anexo A.

Quanto ao componente do setor secretaria, chamado de ente ‘B’, observou-se que a sua principal tipificação é a Conformidade, possuindo afinidade com pesquisa e análise de informações, privilegiam demandas de métodos racionais e de resolução, ou seja, habituado a tarefas, ambiente reservados e estáveis e comunicação discreta e formal. Chamou a atenção de que o mesmo possui o fator Influyente, embora não desenvolvido, conforme quadro 08 abaixo.

Quadro 07 – Perfil comportamental ente B (setor Secretaria) - Base programa assessment (febracis)

PERFIL COMPORTAMENTAL LIDERADOS					
Nível	Setor	Perfil	Características		
Direção	SECRET	Conformidade	Preciso, Detalhista, Disciplinado, Consciente		

Fonte: Elaboração própria Autor, via questionário Anexo A, 2023.

Porém, outro ponto verificado é que ambos os componentes estavam compatíveis com as características almeçadas na visão da gestão superiora, principalmente o ente que possui a tipologia comportamental *Estabilidade*. Em si, para o setor Secretaria analisado, observa-se uma carência do perfil adequado para a promoção das características acima pontuadas, e neste contexto, a implementação da análise ou mapeamento de perfil comportamental, em simbiose com a modelagem da gestão por competência (fase anterior) ou da gestão por resultados (fase posterior), pode se tornar um instrumento de máxima importância no auxílio e desenvolvimento de ações eficazes, eficientes e efetivos no âmbito setorial.

Em relação ao setor ASTEC (nível Direção), composto por 04 colaboradores, conforme o descrito no quadro 06 acima, a implementação da análise setorial das funções a serem desempenhadas pelo setor, resultou no conhecimento de suas competências principais: assessoramento técnico-administrativo (jurídico-orçamentário-planejamento), coordenação e elaboração de planos de trabalho e propostas orçamentárias, acompanhamento, avaliação e elaboração de planejamentos, notas técnicas, ementários legais e outros atos de caráter administrativos. Observou-se uma caracterização extremamente analítica e planejadora.

Executadas as análises de perfil comportamental necessárias, foi possível constatar que 03 dos componentes da Astec estavam completamente conectados com as principais

funções desempenhadas pelo setor, por possuir tipologias adequadas para as funções acima descritas (*Estabilidade* e *Conformidade*). Apenas um de seus constituintes não encontrou devidamente tipificado para atuar no setor, por configurar-se no perfil Influência. Entretanto, o mesmo poderia ser relocado para o setor Secretaria, pois estaria apto a desempenhar as suas funções primordiais, podendo, ainda, ocorrer a permuta entre os colaboradores que não se encontram devidamente enquadrados nos dois setores (Secretaria e Astec), para sanar quaisquer lacunas de desempenho.

Conforme pontuado acima, ao executar a análise do perfil do primeiro colaborador do setor Astec, nominado pela alcunha de Ente 'A', conforme quadro 09, constatou-se que a sua tipologia comportamental de *Conformidade* estava completamente adequada as atribuições fundamentais e necessárias na composição setorial, que deveriam compor de características de precisão, detalhismo, organização, legalismo, sensatez, metodologia e perfeccionismo, conforme tabela 09 a seguir.

Quadro 08 – Perfil comportamental ente A (setor Astec) - Base programa assessment (febracis)

PERFIL COMPORTAMENTAL LIDERADOS			
Nível	Setor	Perfil	Características
Assessoramento	ASTEAC	Conformidade	Meticuloso, Organizado, Cauteloso, Lógico

Fonte: Elaboração própria Autor, via questionário Anexo A, 2023.

Igualmente ocorre o mesmo parâmetro com o participante do setor Astec, denominado de Ente 'B', ao possuir a tipificação de *Estabilidade*, o que lhe confere a qualificação necessária para desempenhar as funções correspondentes neste setor, conforme quadro 10 abaixo.

Quadro 09 – Perfil comportamental ente B (setor Astec) - Base programa assessment (febracis)

PERFIL COMPORTAMENTAL LIDERADOS			
Nível	Setor	Perfil	Características
Assessoramento	ASTEAC	Estabilidade	Cooperativo, Metódico, Consistente, Cordial

Fonte: Elaboração própria Autor, via questionário Anexo A, 2023.

Quanto ao componente setorial alcunhado como Ente 'C', caracterizado pelo fator de *Influência* predominante, destoa das atribuições setoriais, podendo o mesmo não corresponder as necessidades do setor ou desempenhar ações necessárias ao setor de forma ineficaz e ineficiente, e, ainda, promover situações conflituosas e gerar um desequilíbrio harmônico setorial. Conquanto, como forma de solução, aconselhar-se-ia a execução da permuta para um setor que adequasse a sua tipologia comportamental, como o setor de Secretaria, confira-se o quadro 11 abaixo.

Quadro 10 – Perfil comportamental ente C (setor Astec) - Base programa assessment (febracis)

PERFIL COMPORTAMENTAL LIDERADOS			
Nível	Setor	Perfil	Características
Assessoramento	ASTEAC	Influência	Extrovertido, Idealista, Flexível, Inspirador

Fonte: Elaboração própria Autor, via questionário Anexo A, 2023.

Analogamente, o colaborador nomeado como Ente 'D', também possui o devido enquadramento no setor Astec, por possuir a tipificação de *Estabilidade*, sendo o mesmo adequado ao ambiente e as funções setoriais em tela, veja-se o quadro 12 abaixo.

Quadro 11 – Perfil comportamental ente D (setor Astec) - Base programa assessment (febracis)

PERFIL COMPORTAMENTAL LIDERADOS			
Nível	Setor	Perfil	Características
Assessoramento	ASTEC	Estabilidade	Cooperativo, Metódico, Consistente, Cordial

Fonte: Elaboração própria Autor, via questionário Anexo A, 2023.

Diante de toda a aplicabilidade da análise de perfil comportamental, feito devido confronto dos dados obtidos no setor ASTEC, visualizou e confirmou-se a existência de uma real simetria entre as características pretendidas pela gestão central e os perfis existentes na composição setorial, por atender os pré-requisitos necessários para uma eficaz e eficiente atuação em benefício das demandas da instituição.

Quanto aos Liderados do setor NAD, a nossa análise inicial dos normativos da instituição (Decreto estadual n.º 10.762/85), esclareceram quais eram as principais competências do setor: executar, orientar, coordenar e controlar as atividades administrativas relativas a pessoal, material, patrimônio, transportes, comunicação, contabilidade, finanças e serviços gerais. Verificou-se a composição setorial total de 09 (nove) entes funcionais, acrescida da respectiva Liderança, porém, deste quantitativo, apenas 07 (sete) responderam ao questionário apêndice ‘B’ e somente 06 (seis) realizaram a análise de perfil comportamental (Anexo A). Os participantes da pesquisa atuam especificamente nas áreas de aquisição de materiais e serviços, de pessoal e contabilidade e finanças, e um representante dos serviços gerais, o qual não efetuou o procedimento de análise de perfil.

O levantamento realizado caracterizou a composição dos perfis comportamentais do NAD: a) Influência (02); b) Estabilidade (02); c) Dominância (01); e d) Conformidade (01). Na primeira análise realizada no primeiro colaborador do setor NAD, nominado de ente ‘A’ para lhe garantir a confidencialidade de seus dados, constatou sua tipificação de *Conformidade*, por possuir características de precisão, detalhismo, organização, legalismo, sensatez, metodologia e perfeccionismo, adequando-se ao setor de compras e licitação, veja-se o quadro 13 abaixo.

Quadro 12 – Perfil comportamental ente A (setor Nad) - Base programa assessment (febracis)

PERFIL COMPORTAMENTAL LIDERADOS			
Nível	Setor	Perfil	Características
Instrumental	NAD	Conformidade	Meticuloso, Organizado, Cauteloso, Lógico

Fonte: Elaboração própria Autor, via questionário Anexo A, 2023.

Quanto ao segundo colaborador do setor NAD, rotulado de ente ‘B’, pela confidencialidade de seus dados, verificou o perfil de *Estabilidade*, direcionado para ambientes harmônicos e sociáveis e funções estáveis e de planejamento, segundo o quadro 14 abaixo.

Quadro 13 – Perfil comportamental ente B (setor Nad) - Base programa assessment (febracis)

PERFIL COMPORTAMENTAL LIDERADOS			
Nível	Setor	Perfil	Características
Instrumental	NAD	Estabilidade	Cooperativo, Metódico, Consistente, Cordial

Fonte: Elaboração própria Autor, via questionário Anexo A, 2023.

Segue-se a mesma caracterização de perfil para o terceiro colaborador do setor NAD, designado de ente ‘C’ (confidencialidade de dados), conforme o quadro 15 abaixo.

Quadro 14 – Perfil comportamental ente C (setor Nad) - Base programa assessment (febracis)

PERFIL COMPORTAMENTAL LIDERADOS			
Nível	Setor	Perfil	Características
Instrumental	NAD	Estabilidade	Resolvido, Paciente, Calmo, Sensato

Fonte: Elaboração própria Autor, via questionário Anexo A, 2023.

Em relação ao quarto colaborador do Núcleo administrativo, ente ‘D’ (confidencialidade dados), observou-se que seu fator comportamental era de *Influência*, direcionado para ambientes ágeis, interativos e de ampla criatividade, ideal para o setor de recursos humanos, segundo o quadro 16 abaixo.

Quadro 15 – Perfil comportamental ente D (setor Nad) - Base programa assessment (febracis)

PERFIL COMPORTAMENTAL LIDERADOS			
Nível	Setor	Perfil	Características
Instrumental	NAD	Influência	Extrovertido, Idealista, Flexível, Inspirador

Fonte: Elaboração própria Autor, via questionário Anexo A, 2023.

Segue a mesma premissa para o quinto colaborador do NAD, rotulado de ente ‘E’, por possuir o mesmo perfil do colaborador citado (*Influência*), veja-se o quadro 17 abaixo.

Quadro 16 – Perfil comportamental ente E (setor Nad) - Base programa assessment (febracis)

PERFIL COMPORTAMENTAL LIDERADOS			
Nível	Setor	Perfil	Características
Instrumental	NAD	Influência	Persuasivo, Entusiasmado, Otimista, Comunicativo

Fonte: Elaboração própria Autor, via questionário Anexo A, 2023.

E por fim, quanto ao sexto colaborador do setor NAD, nominado de ente ‘F’ (confidencialidade), constatou que seu perfil era de *Dominância*, sendo o participante deste fator em nossa amostragem, adequado para ambientes de agilidade, objetividade e firmeza de decisões, veja-se o quadro 18 abaixo.

Quadro 17 – Perfil comportamental ente F (setor Nad) - Base programa assessment (febracis)

PERFIL COMPORTAMENTAL LIDERADOS			
Nível	Setor	Perfil	Características
Instrumental	NAD	Dominância	Audacioso, Autoritário, Generalista, Enérgico

Fonte: Elaboração própria Autor, via questionário Anexo A, 2023.

Pelos resultados obtidos, entendeu-se que os perfis existentes nesta área de atuação estão alinhados com a perspectiva desejada pela Liderança instrumental e, portanto, não careceu de mudanças drásticas. Realizado o mapeamento setorial, compreendeu-se que o NAD necessitava de características de metodologia, lógica, organização, precisão, detalhismo, harmonia, prudência e paciência, por se tratar de uma área de extrema importância e envolta de complexidade de números e diversas análises para ações para planejamento e aquisições de bens e serviços, especificações adequadas para as tipologias *Conformidade* (01) e *Estabilidade* (02), ambas existentes em sua composição. De igual forma, para a promoção de suas ações primordiais, é necessário coexistir a facilidade de interação humana, comunicabilidade, empatia, persuasão, extroversão e flexibilidade, características ligadas ao fator *Influência* (02). Por fim, o setor também necessita possuir características de competitividade, objetividade, energia, comunicação direta e de posição de autoridade no enfrentamento de situações difíceis e de decisões necessárias e pontuais, atribuições definidoras da tipologia *Dominância* (01), que também consta na constituição do NAD.

Ambos os perfis apresentados possuem conotações de objetividade, ações enérgicas, perfis com ações de enfrentamento de natureza difíceis, e por isto, possuem dificuldades de situarem em ambientes estáticos e sem quaisquer dinamismos, que podem proporcionar inquietude e agitação. Desta percepção, compreende-se o possível remanejamento destes entes para outras áreas mais necessitadas de ações objetivas, imediatas e que requeiram, também, amplo diálogo, persuasão direta, precisão e detalhismo (transporte, serviços gerais, etc.).

Para reforçar os dados obtidos, utilizaram-se como parâmetros os estudos realizados por Resende (2021) e de Galli (2009), no qual, mesmo com objetivos diferenciados, compreendeu-se a importância desta metodologia de análise de perfil comportamental como instrumento auxiliar na gestão por competência. Bem como, segundo os estudos de Vieira e Silva (2018, p.199; 2011-213), observou-se que ocorre uma maior prioridade nas instituições privadas, e mais ainda nas públicas, nas competências técnicas em detrimento das comportamentais, ou seja, as contratações visam solucionar demandas específicas e temporais, inutilizando-se o verdadeiro potencial do colaborador. E mais, tais pressupostos são confirmados por estudos oriundos da Harvard University (VIEIRA & SILVA, 2018, p.2011), que demonstra que quase 80% do turnover (rotatividade) mundial ocorrem por erros de contratação e que o mesmo fator ocorre no meio das empresas brasileiras.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O artigo teve como objetivo geral analisar as competências básicas pretendidas pela liderança e a análise do perfil comportamental dos liderados em uma instituição de formação funcional pública. Com base nos resultados encontrados no desenvolvimento da pesquisa, pode-se indicar que o objetivo proposto fora alcançado.

Entre os principais achados, tem-se que a implementação da sistemática de análise de perfis comportamentais torna-se uma ferramenta extremamente viável na integração com as metodologias de gestões por competência e por resultados, no que se refere a positividade desta integração, os dados analisados favoreceram a identificação do perfil desejado pela liderança possível de ser implementado no corpo funcional e a real composição dos perfis comportamentais dos atuais liderados. Ainda, constatou-se que o procedimento de mapeamento de preferências e competências pôde gerar benefícios significativos no aprendizado e construção de novos procedimentos setoriais de relacionamentos e uma melhor percepção das habilidades e potencialidades da própria estrutura de recursos humanos, favorecendo o aprimoramento das atribuições na esfera de trabalho no órgão estudado.

Os resultados revelaram a opção preferencial, quanto a liderança do nível direção, para competências atribuídas para os perfis comportamentais de *Influência* e de *Estabilidade*, enquanto para a liderança nível instrumental, houve apenas a preferência para o perfil comportamental *Influência*. No que se referiu ao procedimento avaliativo realizado com os liderados, quanto ao desempenho aprovável ou não das lideranças, ficou patenteado uma maior anuência para a liderança do nível direção em relação ao do nível instrumental. E no tocante a mensuração dos perfis comportamentais dos liderados de ambos os níveis, evidenciou-se uma maior predominância de composição do fator *Estabilidade*, seguido pelos fatores de *Influência* e *Conformidade* e, por fim, uma quase ausência do fator *Dominância*.

A primazia da tipologia Estabilidade mais anela aos interesses da liderança nível direção, o que configurou em toda a estrutura organizacional para ações muito mais metódica e planejadas (05 participes), com maior ênfase para interações relacionais, introspecção emocional, com lentidão procedimental e de metodologias contínuas e seguras.

O presente artigo trouxe contribuições teóricas e práticas. Quanto as contribuições teóricas, visualizou-se um melhor aprofundamento das metodologias de gestão por

competências e por resultados, ao serem agregadas à metodologia de análise de perfil comportamental.

Referente as contribuições práticas, observou-se que se levando em consideração as funções atribuídas pelo normativo central da Instituição (Decreto n.º 10.762/1985 – artigos 19-22), refletiu-se que tal preferência contrasta com a real carência de algumas unidades setoriais, tendo em vista a necessidade de implementar ações mais objetivas, dinâmicas e de enfrentamento de situações, bem como mais analíticas, apuradas, precisas, detalhadas e organizadas. É primordial que as escolhas para determinadas funções devem ser lastreadas e analisadas a partir de um levantamento concreto das funções desempenhadas inicialmente, e subsequentemente, direcionar o ente específico adequado (perfil) para o digno e eficaz exercício. No caso mais específico, no âmbito da Assessoria Técnica (Astec), deve observar a ampliação do perfil conformidade para melhor embasamento de suas funções básicas e, ainda, quanto ao setor do nível instrumental, vislumbra-se a necessidade de ampliação da presença do fator Dominância em algumas de suas áreas específicas, principalmente aquelas típicas de trabalho de ações diretas de serviços. Assim, evidenciou a assertividade e a validade da temática deste artigo, pois ao identificar corretamente o perfil de cada componente humano em uma instituição pública, e deste conhecimento, redirecioná-lo para outras áreas de maior afinidade ao seu perfil, pode ocasionar melhorias significativas nos seus desempenhos.

Por fim, no caso da instituição pesquisada, observou-se que a premente solução de alguns dos problemas recairia no procedimento de relocação funcional adequada nas áreas produtivas do órgão.

Ademais, os achados deste artigo serão úteis para aprimoramento do procedimento seletivo atual e suas subsequentes ações de relocações ou de inclusões de novos perfis complementares para composição de equipes de trabalhos, favorecendo a potencialização dos perfis deficitários, sem deixar de manter as características comportamentais atuantes no ambiente de trabalho.

No que tange as limitações observadas, pôde-se destacar, em primeiro plano, observou-se o que fora enfatizado nos tópicos 3.2 e 3.3 deste artigo, que os atuais serventuários não fazem parte da estrutura própria de recursos humanos do órgão, sendo cedidos por outras instituições (art. 5º da L. n.º 3.440/1966 e art. 38 do Dec. n.º 10.762/1985), fato preponderante que deságua na limitação de desempenho funcional, devido à falta do sentimento de pertencimento (necessidade de estima – pirâmide de Maslow), por ausência total de vínculo com a instituição.

Outra limitação observada, interligada com o tópico anterior, refere-se à limitação do número de participantes dos entes funcionais quanto aos questionários da percepção dos liderados em relação ao perfil dos líderes. Além disto, houve uma limitação pelo corte transversal, realizando-se a pesquisa em um único momento, limitando os resultados da situação e à amostra pesquisada. Outro fator preponderante fora a escassez do lapso temporal para os colaboradores participarem da pesquisa.

É importante destacar que esses resultados não são conclusivos. Sugere-se, portanto, que possa ampliar a quantidade elementar da amostragem, bem como do lapso temporal da pesquisa. Acresce-se da agregação de novas teorias, quais sejam, a teoria dos tipos psicológicos (Carl Jung), da Teoria dos Valores (Eduard Spranger), da Inteligência Múltiplas (Howard Gardner), e da Inteligência Emocional de (Daniel Goleman), entre outras que podem dar relevâncias significativas para futuros estudos e, quiçá, em novas oportunidades de desenvolvimento e ampliação deste conteúdo em programas de pós-graduação em sentido estrito, na busca de alinhar o perfil da liderança atual com o perfil de liderança desejado, de modo a contribuir para o desempenho profissional e organizacional.

REFERÊNCIAS

ALTOUNIAN, C. S.; SOUZA, D. L.; LAPA, L. R. G. **Gestão e governança pública para resultados: uma visão prática**. Belo Horizonte: Forum, 2017.

BONNESTETTER, Bill J. **Manual definitivo disc**. São Paulo: Sucess for you. 2016.

COSTIN, Cláudia. **Administração pública**. 1ª ed. Rio de Janeiro: Gen Atlas, 2020.

CIS ASSESSMENT – Painel de análise de perfil comportamental. Site programa de análise. Fortaleza/CE. Disponível em: <https://assessment.goowit.com.br/painel/>. Acesso em: 18 set. 2023.

DE LEON, Linda. **Sobre agir de forma responsável em um mundo desordenado: ética individual e responsabilidade administrativa**. In: PETERS, B. Guy; PIERRE, Jon (orgs.). **Administração pública**: coletânea. São Paulo: Unesp; Brasília: Enap, 2010, p. 573–594.

ESPEP – Escola de Serviço Público do Estado da Paraíba. Site institucional. João Pessoa/PB. Disponível em: <https://espep.pb.gov.br/>. Acesso em: 5 set. 2023.

FERRAZ, Eduardo. **Seja a pessoa certa no lugar certo**. 1ª ed. São Paulo: Planeta Estratégia. 2019.

GALLI, A. E. DE A. **A influência do perfil comportamental na efetividade da fiscalização de contratos: o caso da PETROBRAS/REVAP**. 2009. Tese (Mestrado em Administração) - Escola de Administração de Empresas de São Paulo - Fundação Getúlio Vargas. São Paulo. p.153. 2009.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 7ª ed. São Paulo: Atlas. 2022.

LAKATOS, Eva Maria e MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de metodologia científica**. 9ª. ed. rev. e ampl. São Paulo: Atlas, 2021.

LYNN Jr., Laurence E. **Gestão pública**. In: PETERS, B. Guy; PIERRE, Jon (Org.). **Administração Pública**: coletânea. São Paulo: Editora Unesp; Brasília: Enap, 2010, p. 33–52.

LIMA, Paulo Daniel Barreto. **A Excelência em gestão pública: a trajetória e a estratégia do GESPÚBLICA**. 1ª ed. Rio de Janeiro: QualityMark, 2007.

MADEIRA, José Maria Pinheiro. **Administração Pública (tomo II)**. 11. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2010.

MARSTON, William Moulton, **As Emoções das Pessoas Normais**. São Paulo: Sucess for you, 2014.

MASCARENHAS, Sidnei. **Metodologia de pesquisa em administração**. 1ª. ed. São Paulo: Pearson, 2015.

MATIAS-PEREIRA, José. **Manual de gestão pública contemporânea**. 6ª ed, Revista e atualizada. Rio de Janeiro: Gen Atlas, 2020.

_____. **Curso de administração pública: foco nas instituições e ações governamentais**. 5ª ed. Revista e atualizada. São Paulo: Gen Atlas, 2018.

MEIRELLES, Hely Lopes. **Direito administrativo brasileiro**. 44. ed. São Paulo: Malheiros Editores, 2020.

MINAYO, M. C. de S. (Org.). **O desafio do conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde**. 14 ed. Rio de Janeiro: Hucitec, 2014, p.408.

MOREIRA, Daniel Augusto. **O método fenomenológico na pesquisa**. 1ª. ed. São Paulo: Pioneira Thomson (Cengage), 2003.

PEROVANO, Dalton Gean. **Manual de metodologia da pesquisa científica**. 1ª. ed. Curitiba: Intersaberes, 2016.

PINHO, José Antonio Gomes de; SACRAMENTO, Ana Rita Silva. **Accountability: já podemos traduzi-la para o português?** Revista de Administração Pública, Rio de Janeiro, vo. 43, n. 6, p. 1343 – 1368, nov. – dez. 2009.

RIBAS, Alexandre. **Manual Definitivo Motivadores**. São Paulo. Sucess for you. 2019.

SPRANGER, Eduard. **Tipos de pessoas**. São Paulo. Sucess for you. 2016.

TROSA, SYLVIE. **Gestão pública por resultados: quando o estado se compromete**. 1ª ed. Brasília/DF: Enap/Revan. 2010.

VIEIRA, Paulo; SILVA, Deibson. **Decifre e influencie pessoas**. Fortaleza. Gente. 2018.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 16. ed. São Paulo: Atlas, 2016

ZANELLA, Liane Carly Hermes. **Metodologia de estudo e de pesquisa em administração**. Florianópolis; Departamento de Ciências da Administração/UFSC (Brasília): Capes: UAB: 2009.

ZAPPELLINI, Marcello B. **Gestão por resultados em organizações públicas** / Marcello B. Zappellini. – Florianópolis: Imaginar o Brasil Editora, 2015.

APÊNDICE A – VISÃO DOS TIPOS DE LIDERANÇAS

CÓDIGO PARTICIPANTE:

Gênero:

Masculino	Feminino	Outro
-----------	----------	-------

Faixa Etária (Anos):

Até 25	Até 35	Até 45	Até 55	+ de 55
--------	--------	--------	--------	---------

Estado Civil:

Solteiro(a)	Casado(a)	Viúvo(a)	Div. / Sep.	Outro
-------------	-----------	----------	-------------	-------

Escolaridade:

Graduação	Pós-Grad.	Mestrado	Doutorado	Outra
-----------	-----------	----------	-----------	-------

Tempo Função (Anos):

Até 02	Até 04	Até 06	Até 08	+ de 09
--------	--------	--------	--------	---------

QUESTIONÁRIO TIPOS DE LIDERANÇAS

Arrogante	Superficial	Lento	Crítico	Opressor
Impaciente	Indiferente	Exigente	Agressivo	Inconveniente
Passivo	Legalista	Individual	Vaidoso	Sarcástico
Resistente	Audacioso	Extrovertido	Cooperativo	Meticuloso
Autoritário	Idealista	Metódico	Organizado	Generalista
Flexível	Consistente	Cauteloso	Energético	Inspirador
Cordial	Lógico	Competitivo	Persuasivo	Resolvido
Preciso	Confiante	Entusiasmo	Paciente	Detalhista
Decidido	Otimista	Calmo	Disciplinado	Harmonioso
Independente	Comunicativo	Sensato	Consciente	Analítico
Versátil	Flexível	Agradável	Reflexivo	Constante
Desinibido	Calmo	Reservado	Intenso	Causal
Hostil	Consistente	Ativo	Impulsivo	Modesto
Formal	Nervoso	Teimoso	Tímido	Cauteloso
Rápido	Informal	Hesitante	Sensível	Impaciente
Ousado	Lógico	Tenso	Obstinado	Complacente
Retraído	Agressivo	Hostil	Acomodado	Introspectivo
Impetuoso	Indisciplinado	Submisso	Cético	Explosivo
Desorganizado	Medroso	Antisocial	Rispido	Desrespeitoso

Data	CÓDIGO	
------	--------	--

APÊNDICE B – QUESTIONÁRIO LIDERADOS

CÓDIGO PARTICIPANTE:

Gênero:

Masculino		Feminino		Outro	
-----------	--	----------	--	-------	--

Faixa Etária (Anos):

Até 25		Até 35		Até 45		Até 55		+ de 55	
--------	--	--------	--	--------	--	--------	--	---------	--

Estado Civil:

Solteiro(a)		Casado(a)		Viúvo(a)		Div. / Sep.		Outro	
-------------	--	-----------	--	----------	--	-------------	--	-------	--

Escolaridade:

Graduação		Pós-Grad.		Mestrado		Doutorado		Outra	
-----------	--	-----------	--	----------	--	-----------	--	-------	--

Tempo Função (Anos):

Até 02		Até 04		Até 06		Até 08		+ de 09	
--------	--	--------	--	--------	--	--------	--	---------	--

QUESTIONÁRIO PARA LIDERADOS

1.	LIDERANÇA								
1.1	Consegue Influenciar os demais colaboradores e motivá-los a participar dos projetos propostos?								
0%		25%		50%		75%		100%	
1.2	Entende a diversidade de personalidades e consegue despertar o melhor de cada uma?								
0%		25%		50%		75%		100%	
2.	INTEGRIDADE MORAL								
2.1	Trabalha de forma ética?								
0%		25%		50%		75%		100%	
2.2	Busca a imparcialidade e a justiça quando há desavença de opiniões?								
0%		25%		50%		75%		100%	
3.	VERSATILIDADE								
3.1	Motiva as pessoas da equipe que faz pare a buscarem soluções para os problemas de seus departamentos?								
0%		25%		50%		75%		100%	
3.2	Não foge de novas responsabilidades e enfrenta as dificuldades com criatividade?								
0%		25%		50%		75%		100%	
4.	RELACIONAMENTO								
4.1	Sabe unir os colaboradores na busca do verdadeiro trabalho em equipe?								
0%		25%		50%		75%		100%	
4.2	Procura conciliar as opiniões e reaproximar as pessoas quando ocorrem conflitos?								
0%		25%		50%		75%		100%	

5.	OLHAR SISTÊMICO								
5.1	Enxerga necessidades de soluções para os usuários e para o órgão e solicita auxílio dos líderes?								
0%		25%		50%		75%		100%	
5.2	Percebe a importância de se conectar com os outros setores do órgão para cumprir suas tarefas?								
0%		25%		50%		75%		100%	
6.	TRABALHO EM EQUIPE								
6.1	Busca o diálogo e a troca de opiniões no grupo para que todos encontrem juntos a melhor solução?								
0%		25%		50%		75%		100%	
6.2	Consegue trabalhar em grupo sem causar conflitos e estimulando a participação coletiva?								
0%		25%		50%		75%		100%	
7.	RESPONSABILIDADE								
7.1	Cumpre seus prazos e busca atingir seus objetivos ao desempenhar seu trabalho?								
0%		25%		50%		75%		100%	
7.2	Procura alcançar altos níveis de qualidade conforme o padrão estabelecido pelo órgão?								
0%		25%		50%		75%		100%	
8.	COMUNICAÇÃO								
8.1	Passa as informações necessárias para seu grupo de trabalho?								
0%		25%		50%		75%		100%	
8.2	Comunica-se com lealdade, sem esconder fatos ou omitir informações?								
0%		25%		50%		75%		100%	
9.	FOCO EM RESULTADOS								
9.1	Engaja o grupo em busca do atingimento dos objetivos?								
0%		25%		50%		75%		100%	
9.2	Direciona seus esforços para atingir os objetivos do órgão?								
0%		25%		50%		75%		100%	
10.	ORGANIZAÇÃO								
10.1	Sabe definir prioridades para alocar seu tempo de forma a desempenhar várias tarefas ao mesmo tempo de forma eficiente?								
0%		25%		50%		75%		100%	
10.2	Sabe usar o seu tempo de forma adequada?								
0%		25%		50%		75%		100%	
Data					CÓDIGO				

APÊNDICE C – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO (TCLE)

Título da Pesquisa: **O PERFIL COMPORTAMENTAL COMO FERRAMENTA PARA GESTÃO E GOVERNANÇA PÚBLICA EFICAZ.**

Nome da Orientadora: prof. Dra. Andréa Xavier de Albuquerque de Souza.

Nome do Pesquisador assistente/aluno: Guilherme César Gomes de Almeida.

Natureza da pesquisa: o Sr.(a) está sendo convidado(a) a participar desta pesquisa que tem como finalidade analisar os perfis comportamentais e estilos de liderança na instituição de capacitação funcional pública, identificando os perfis nos níveis superior e instrumental da organização e as competências desejadas para os grupos de trabalho.

Participantes da pesquisa: pretende-se entrevistar, no mínimo, 15 servidores.

Envolvimento na pesquisa: ao participar deste estudo o Sr.(a) permitirá que o pesquisador efetive a entrega dos questionários físicos e acata a participação do questionário online, conforme os modelos em anexo. O Sr.(a) tem liberdade de se recusar a participar e ainda se recusar a continuar participando em qualquer fase da pesquisa, sem qualquer prejuízo para o Sr.(a). Sempre que quiser poderá pedir mais informações sobre a pesquisa através do telefone do pesquisador do projeto.

Sobre o Questionário: serão aplicados 02 (dois) questionários. Um de cunho presencial, contendo 20 (vinte) perguntas subjetivas acerca das ações no seu ambiente de trabalho, conforme questionário em anexo. E outro, de forma online, de propriedade da Federação Brasileira de Coaching Integral Sistêmico (FEBRACIS), o qual efetivará a sua análise de perfil comportamental, gerando relatório específico. Os questionários objetivam atingir os objetivos geral e específicos já definidos. Você poderá consultar o projeto de pesquisa completo. Sempre que quiser poderá pedir mais informações sobre a pesquisa através do telefone ou e-mail do (a) pesquisador (a) do projeto.

Riscos e desconforto: a participação nesta pesquisa não traz complicações legais. Nenhum dos procedimentos usados oferece riscos à sua dignidade e integridade. O servidor poderá temer em detalhar suas respostas, mas tem liberdade de se recusar a participar e ainda se recusar a continuar participando em qualquer fase da pesquisa, sem qualquer prejuízo.

Confidencialidade: todas as informações coletadas neste estudo são estritamente confidenciais. Somente o pesquisador e a orientadora terão conhecimento dos dados.

Benefícios: ao participar desta pesquisa o Sr.(a) não terá nenhum benefício direto. Entretanto, esperamos que este estudo forneça informações importantes sobre a influência da análise de perfil comportamental no ambiente de trabalho, de forma que o conhecimento que será construído a partir desta pesquisa possa colaborar para identificar possíveis necessidades de remodelagem estrutural e organizacional e possibilitar o interesse dos gestores em aplicar estratégias de melhorias no interior do órgão. O pesquisador se compromete a divulgar os resultados gerais obtidos na pesquisa.

Pagamento: O Sr.(a) não terá nenhum tipo de despesa para participar desta pesquisa, bem como nada será pago por sua participação.

Após estes esclarecimentos, solicitamos o seu consentimento de forma livre para participar desta pesquisa. Portanto preencha, por favor, os itens que se seguem.

Obs: Não assine esse termo se ainda tiver dúvida a respeito.

Consentimento Livre e Esclarecido

Tendo em vista os itens acima apresentados, eu, de forma livre e esclarecida, manifesto meu consentimento em participar da pesquisa. Declaro que recebi cópia deste termo de consentimento, e autorizo a realização da pesquisa e a divulgação dos dados obtidos neste estudo.

Assinatura do Participante da Pesquisa

Assinatura do Pesquisador

Pesquisador Principal: Guilherme C. G. de Almeida

Telefone: (83) 99156-9311

E-mail: gcgaanacoreta@gmail.com

ANEXO A – PERFIL COMPORTAMENTAL - BASE PROGRAMA ASSESSMENT (Febracis)

DIRETOR		COMUNICADOR		PLANEJADOR		SISTEMATIZADOR		
EA	ARROGANTE OPRESSOR AGRESSIVO INDIVIDUALISTA	EA	SUPERFICIAL IMPACIENTE INCOVENIENTE VAIDOSO	EA	DEVAGAR INDIFERENTE PASSIVO SARCÁSTICO	EA	PESSIMISTA PERFECCIONISTA LEGALISTA RESISTENTE	← ZONA DE RIGIDEZ Altos níveis de intensidade
MA	AUDACIOSO AUTORITÁRIO GENERALISTA ENÉRGICO	MA	EXTROVERTIDO IDEALISTA FLEXÍVEL INSPIRADOR	MA	COOPERATIVO METÓDICO CONSISTENTE CORDIAL	MA	METICULOSO ORGANIZADO CAUTELOSO LÓGICO	↑ INTENSIDADE
A	COMPETITIVO AUTOCONFIANTE DECIDIDO INDEPENDENTE	A	PERSUASIVO ENTUSIASMADO OTIMISTA COMUNICATIVO	A	RESOLVIDO PACIENTE CALMO SENSATO	A	PRECISO DETALHISTA AUTODISCIPLINADO CONSCIENTE	← ZONA DE FLEXIBILIDADE
DOMINÂNCIA		INFLUÊNCIA		ESTABILIDADE		CONFORMIDADE		← LINHA CENTRAL
B	HARMONIOSO AGRADÁVEL CALMO AVESSO AO RISCO	B	ANALÍTICO REFLEXIVO RESERVADO CONSISTENTE	B	VERSÁTIL INCANSÁVEL INTENSO FAZEDOR	B	FLEXÍVEL DESINIBIDO CASUAL IMPULSIVO	← ZONA DE FLEXIBILIDADE
MB	MÓDESTO TÍMIDO HESITANTE BAIXA CONFIANÇA	MB	FORMAL CAUTELOSO SENSÍVEL LÓGICO	MB	NERVOSO RÁPIDO IMPACIENTE TENSO	MB	TEIMOSO INFORMAL AVENTUREIRO OBSTINADO	↓ INTENSIDADE
EB	COMPLACENTE ACOMODADO SUBMISSO MEDROSO	EB	RETRAÍDO INTROSPECTIVO CÉTICO ANTISOCIAL	EB	AGRESSIVO IMPETUOSO EXPLOSIVO RÍSPIDO	EB	HOSTIL INDISCIPLINADO DESORGANIZADO DESRESPEITOSO	← ZONA DE RIGIDEZ Baixíssima Intensidade
COOPERADOR		PESQUISADOR		EXECUTOR		CRIADOR		