

AVALIAÇÃO DAS CONSEQUÊNCIAS PSICOLÓGICAS NO EXERCÍCIO DA LIDERANÇA

SANDRA REGINA SALGUEIRO VAZ

Mestra em Administração pela
Unigranrio/RJ. MBA em Gestão Empresarial
pelo INPG/SP Graduada em Administração
pela UCP/RJ Docente na Unipinhal/SP

E-mail: sandrarsvaz@gmail.com

JOSÉ ROBERTO PASOTTI

Graduação em
Administração UNIPINHAL; Pós
Graduação em Administração e em
Planejamento Implementação e Gestão
da Educação, MBA Executivo em
Negócios Financeiros UNB, Mestrando
em Administração FACCAMP

E-mail: jrpasotti@ig.com.br

APARECIDO EVANGELISTA DE ASSIS

Graduado em Administração pelo
UNIPINHAL e Mestrado em Ciência da
Informação pela PUCCAMP Pontifícia
Universidade Católica de Campinas.
Coordenador e Professor do Centro
Regional Universitário de Espírito Santo do
Pinhal. Gerente de Controladoria da
Empresa Pinhalense S/A Máquinas
agrícolas.

E-mail: assispas@uol.com.br

CARLOS CAETANO DE ALMEIDA

Doutorando em Engenharia Mecatrônica pela
UNICAMP/FEM, Mestre em Engenharia Mecânica
pela UNICAMP/FEM, MBA em Engenharia e
Inovação pela UAITEC/MG, Especialista em Projetos
Mecânicos por Computador pela UNICAMP/CTC,
Especialista em Gestão de Qualidade e
Produtividade pela UNICAMP/CTC, Especialista em
Automação Industrial pela UNICAMP/CTC,
Especialista de Gestão em Administração Pública
pela Universidade Federal Fluminense/UFF,
Especialista de Gestão em Saúde Pública pela
Universidade Federal Fluminense/UFF, Engenheiro
de Controle e Automação (Mecatrônica) pela
UNICAMP/FEM

E-mail: ccaetanoa@gmail.com

RESUMO

Esse estudo teve como objetivo investigar, comparar e examinar os resultados de diversas pesquisas cujo foco foram analisar as figuras dos líderes em conformidade com os seus perfis de personalidades e as consequências psicológicas resultantes dos cargos por eles ocupados. É notório que, para enfrentar a competitividade e sobreviver no mercado, as organizações buscam profissionais adequados para ocupar os cargos mais importantes da empresa. Como resultado foi apontado que esses indivíduos são pessoas de personalidades diversas, mas cujas psiques são afetadas tanto na vida profissional, quanto pessoal em decorrência do cargo exercido. A pesquisa apontou a relevância em aprofundar os estudos com ênfase nestes indivíduos cujas decisões interferem diretamente nos resultados corporativos esperados, conforme as estratégias traçadas para alcançar o desenvolvimento da organização. Foi observado que a liderança afeta diretamente nos rumos das organizações em consonância com a evolução da tecnologia, da globalização, do intercâmbio cultural inevitável nas multinacionais, a pressão da competitividade dos mercados, entre outros aspectos. Portanto áreas como a psicologia, psiquiatria, psicopedagogia, gestão corporativa, administração, engenharia da produção, entre outras, devem unir e intensificar os estudos cujo foco é o líder e a sua relação com o cargo ocupado.

Palavras-chaves: Liderança, Perfil psicológico, Carreira.

ABSTRACT

The purpose of this study was to investigate, compare and examine the results of several researches that focused on analyzing the figures of the leaders in line with their personality profiles and the psychological consequences of the positions they occupied. It is notorious that, to face competitiveness and survive in the market, organizations are looking for suitable professionals to occupy the most important positions of the company. As a result, it was pointed out that these individuals are people of diverse personalities, but whose psyches are affected both in professional and personal life because of the position held. The research pointed to the importance of deepening the studies with emphasis on these individuals whose decisions directly interfere in the expected corporate results, according to the strategies drawn to reach the development of the organization. It has been observed that leadership directly affects the direction of organizations in line with the evolution of technology, globalization, the inevitable cultural interchange of multinationals, the pressure of market competitiveness, among other aspects. Therefore, areas such as psychology, psychiatry, psych pedagogy, corporate management, administration, production engineering, among others, must unite and intensify studies that focus on the leader and his relationship with the position occupied.

Key-words: Leadership, Psychological profile, Career.

INTRODUÇÃO

Este ensaio objetivou discutir as premissas que demandam, além da competência profissional, o exercício do cargo de liderança e suas consequências psicológicas.

De acordo com Borges, C et al. (2010), tanto em estudos voltados à formação em Psicologia Organizacional e do Trabalho, quanto os de Administração de Recursos Humanos, são unânimes os resultados que demonstram, principalmente nas últimas décadas, que o perfil psicológico do líder é influenciado não só pelas exigências do cargo como também pelo ambiente de trabalho.

O contexto organizacional sugere que a visão empresarial determinada no planejamento estratégico está intrinsicamente ligada à dependência das táticas exercidas pelo líder e seus seguidores (OLIVEIRA, 2013).

Enquanto mecanismos de gestão, financeiros, logísticos, de engenharia, entre outros, estão voltados especificamente para funcionalidade operacional e resultados objetivos, segundo Stefano e Gomes Filho (2003), os líderes têm a responsabilidade de dirigir, também, as emoções dos liderados.

Em artigo publicado pelos pesquisadores da UNISINOS Freitas Jr., Klein e Fargundes (2015), foi apresentado uma proposta de autoavaliação da competência de liderança que pode vir a ser utilizado como ferramenta diagnóstica em cursos de administração de empresas, constatando o quanto esses profissionais sofrem pressão para apresentarem uma boa performance ao exercer o cargo.

Em algumas pesquisas realizadas sobre o comportamento humano nas organizações, a literatura

tem apontado que quanto mais alto o cargo, mais a pessoa se afasta da vida social, do convívio com os amigos, do relacionamento interpessoal com os próprios colegas de trabalho. Ou seja, perde tempo para cuidar de si e ter vida fora da corporação.

Segundo Rubin, Muns e Bommer (2005) os resultados sugerem a tendência da dificuldade do envolvimento do profissional com seus compromissos funcionais, tais como: estabelecimento e cumprimento de metas.

Porém, mais do que detectar um líder feliz o desafio é garantir como a organização poderá manter a positividade do indivíduo diante das imposições do cargo.

Em conformidade a esse constructo, este estudo pretende retratar as mazelas dos líderes, em contramão com infinidade de pesquisas focando a motivação de equipes, os estilos de liderança, os resultados conquistados, enfim, muitos estudos concentrados na ação ou nos coadjuvantes, deixando uma lacuna em relação ao personagem do líder.

De certo, a Associação Psicológica Americana (APA) e demais instituições correlatas, dispõem de diversos trabalhos envolvendo testes com a finalidade de avaliar psicologicamente o perfil do indivíduo que irá ocupar cargo de chefia. Porém, há uma demanda de estudos apontando os resultados ou sobre o tipo de suporte adequado oferecido à essa pessoa após ela ocupar um cargo de destaque na organização.

Por isso, a proposta desse diálogo é discutir sobre os estudos cuja finalidade foram diagnosticar os conflitos internos causados pela opressão e isolamento do cargo de liderança, a fim de demonstrar a interferência que um cargo de poder exerce no estado emocional desse

sujeito e, conseqüentemente, no resultado organizacional.

Neste propósito, a revisão da literatura transcorreu nos campos de estudos relacionados aos assuntos que abordam o tema proposto, objetivando concentrar referenciais teóricos que sustentam tal importância.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Carl Gustav Jung (1971) foi o precursor da psicologia analítica e desenvolvedor de diversos conceitos de personalidade, tais como: extrovertida e introvertida, arquétipo e inconsciente coletivo, entre outras.

Baseado nos conceitos de Jung, Morales (2004) defendeu sua tese através de um estudo que objetivou medir a intensidade com que os tipos psicológicos junguianos se relacionam com as competências de diversos perfis de empreendedores.

O autor concluiu que a motivação não é característica única de um tipo de personalidade ainda que “os resultados obtidos mostraram uma baixa correlação entre as competências e os tipos psicológicos de Jung” (MORALES, 2014, p. 162). Apesar disso, o autor reforça que “isso não invalida a utilização da teoria junguiana na avaliação de outros aspectos comportamentais relacionados ao desempenho no trabalho” (2014, p.163). A pesquisa concluiu, então, que a liderança não é caracterizada por um tipo específico de personalidade.

Nogueira, Costa e Claro (2015) também desenvolveram um estudo cuja questão principal foi analisar a relação entre os estilos de liderança e o comprometimento organizacional afetivo em trabalhadores. Segundos os autores, estudos como os de Souza (2011), Fernandes (2012) e Siqueira, Costa e Filenga (2012) sugerem que,

independentemente do estilo de liderança adotado, o comprometimento afetivo do líder passa por outras questões ligadas à organização, como, por exemplo, a percepção de suporte organizacional.

A revisão dos estudos recentes aponta para a liderança como forte influenciadora do sucesso, da continuidade e do desempenho organizacional (NOGUEIRA, COSTA e CLARO, 2015, p. 729).

A liderança é fortemente vinculada à eficiência produtiva, tendo como pressuposto fundamental a capacidade de líderes e liderados atingirem os resultados que foram estipulados pela organização (BERGAMINI, 1994).

Rezende, Carvalho Neto e Tanure (2014, p.110) afirmam que “os líderes seriam aqueles indivíduos que se destacariam das demais pessoas, considerados seres supremos e deificados”. Estes autores realizaram pesquisa avaliando características presentes no estilo de liderança masculina e feminina.

O resultado detectou a predominância do comportamento percebido como feminino nas teorias transacional e transformacional, pelo fato das mulheres serem mais comprometidas, terem mais empatia e criarem uma relação de afeto.

O mesmo estudo apontou que a predominância do comportamento percebido como masculino, foi caracterizado como uma abordagem teórica situacional e contingencial, por serem considerados mais flexíveis a situações de risco, conseguindo observar e adaptar-se melhor à situação.

Porém, essa pesquisa impossibilitou afirmar se liderança é

uma questão de gênero (REZENDE, CARVALHO NETO e TANURE, 2014).

Uma pesquisa realizada por Dorow et al (2015) mostrou que a percepção de um líder inovador perante seus liderados

pode ter correlação com o fato de as empresas serem inovadoras, pois este promove a cultura da inovação na organização.

Outra pesquisa recente desenvolvida pela Universidade Central Florida detectou que a positividade é a qualidade mais marcante de pessoas que ocupam cargos de comando. Pessoas felizes normalmente demonstram um estilo de gestão nato conhecido como liderança transformacional (JOSEPH et al, 2015).

No entanto, Calaça e Vizeu (2015) observam, no artigo publicado nos Cadernos da EBAPE.BR, que liderança transformacional não é uma teoria, mas um termo, uma ideia surgida das experiências e estudos em campo de James MacGregor Burns (1978).

Liderança transformacional ocorre quando uma ou mais pessoas se envolvem uns com os outros, de tal maneira que os líderes e seguidores motivam uns aos outros a níveis mais elevados de motivação e moralidade (BURNS, 1978, p. 27).

No artigo apresentado por Cerretto e Teixeira (2002), no qual foi apontando trabalhos de vários pesquisadores, dedicou-se um capítulo abordando a influência das experiências de vida dos indivíduos para o desenvolvimento dos comportamentos de liderança.

O texto enfatiza que aspectos positivos e negativos da vida do líder devem ser considerados, pois estes

criam um conjunto de experiências no âmbito da vida pessoal e profissional, englobando características adversas e não-adversas que irão influenciar no comportamento de liderança (CERRETTO e TEIXEIRA, 2002).

Como exemplo das adversidades na vida profissional que afetam os líderes, algumas das experiências apontadas pelos autores foram: mudanças radicais de emprego; insolvência; rebaixamento; promoções não conquistadas; missões no exterior; fusões entre empresas; mudanças de controle acionário; reorganizações; política interna; sentir-se isolado; buscar nova carreira por descontentamento com a atual; enfrentar problemas decorrente ao desempenho de subordinados; serem responsabilizados pelas dificuldades financeiras da empresa; e projeto mal conduzido por consultores (CERRETO & TEIXEIRA, 2002).

Porém, o estudo deixou uma lacuna em apenas apontar essas influências no decorrer do exercício do líder.

2.1 Líderes x solidão

Tomei e Furtado (2008) investigaram a relação entre o sentimento de solidão, isto é, o sentimento de estar só, independentemente de circunstâncias externas ou do desempenho na dinâmica organizacional. As autoras concluíram que na maioria das organizações por elas analisadas:

Vivencia-se, no âmbito de liderança, a solidão do poder. Essa solidão é necessária, pois ativa e reforça a condição de responsabilidade e a necessidade de reflexão daquele que detém o poder. (TOMEI e FURTADO, 2008, p. 28).

As autoras consideraram que usufruir da solidão para estimular a criatividade e inovação pode ser considerado uma competência essencial para a vantagem competitiva. Porém, as mesmas autoras chamam a atenção que este sentimento pode ser considerado como barreira na tomada de decisão em grupo, em contraponto ao discurso do *teamwork*¹ e do *empowerment*² valorizados atualmente nas organizações (TOMEI & FURTADO, 2008).

Borges et al (2010) também constataram, no desenvolvimento de seus estudos, que em cargos de liderança os sentidos relacionados à solidão estão intrinsecamente ligados ao exercício do poder e que as exigências do cargo incorporam consigo necessidade de reflexão para tomada de decisão, acarretando, assim, o isolamento.

2.2 Perfil de liderança x consequências do cargo

As organizações encontram grandes dificuldades em encontrar indivíduos para ocupar determinados cargos, em especial os considerados de alto grau, tais como diretoria, presidência, superintendência, gerência ou *Chief Executive Officer* (CEO). É sabido que quanto mais alto o cargo, menor a probabilidade de encontrar o profissional com perfil adequado a ocupa-lo. Tal fato tende a ocasionar gastos desnecessários e perda de tempo com processo de seleção que não são continuados. (OLIVEIRA, 2013).

A pesquisa sobre demissão de executivos, realizada pela empresa de consultoria Lens & Minarelli (2013),

investigou pontos de vista tanto dos executivos demitidos como dos gestores de recursos humanos. Os dados compilados dos anos de 2012, 2010 e 2005 contaram com depoimentos de 200 executivos e 180 gestores de recursos humanos.

Esses executivos se sentem extremamente demandados, levando a um quadro de *stress* e exaustão. Ao mesmo tempo, sentem-se inseguros, não sabendo por quanto tempo vão se manter nas respectivas posições. Sabem que as regras mudam com muita frequência, numa visão estrita de curto prazo, e que serão substituídos se não conseguirem resultados imediatos. Sentem-se perdidos, à deriva, numa situação que em grande parte independe de sua capacidade (LENS & MINARELLI, 2013, p. 7).

Um dos dados relevantes apurados na pesquisa foi constatar que a pressão sobre os executivos tem aumentado o sentimento de alívio no momento da demissão nos últimos anos, conforme demonstra o gráfico apresentado.

¹ Trabalho em equipe

² Descentralização de poderes

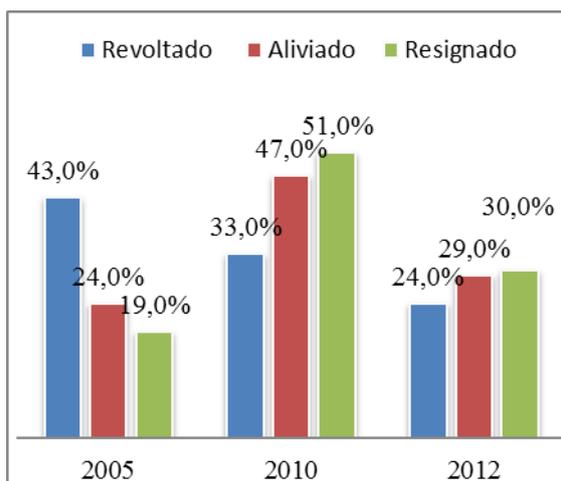


Figura 1. Sentimento no momento da demissão (elaborada com base em Lens & Minarelli, 2013, p. 10).

3. METODOLOGIA, ANÁLISE E DISCUSSÃO, ARTICULAÇÃO COM LINHAS DE PESQUISA

Pela investigação realizada com relação à trajetória de carreira de indivíduos em posição de destaque em diversas áreas profissionais, o estudo teve como objetivos secundários e não menos importantes, compreender a trajetória e/ou caminhos que os levaram ao cargo que ocupam, suas conquistas e derrotas profissionais e emocionais em decorrência da carreira. Também foi levado em consideração explorar os maiores desafios e conflitos enfrentados neste processo de evolução funcional/profissional consequentemente foi possível observar alguns programas de avaliação e intervenções no âmbito Institucional, especialmente em áreas como Recursos Humanos com vistas a otimizar processos e com isto melhorar o aproveitamento dos recursos disponíveis aos líderes, tanto pessoais, financeiros e institucionais.

Ainda, e sem tentar esgotar todos os aspectos e fatores envolvidos com esta população, avaliou-se a

possibilidade de existir um perfil de profissional o qual se adere com maior facilidade em determinadas atividades e funções profissionais, e se isto seria um facilitador para o bom desempenho profissional de liderança.

Assim, também caberiam as perguntas: Um líder pode ser “fabricado”? O isolamento que afeta os grandes cargos, interfere contra ou a favor? Existe diferenciação entre a performance do líder que reúne predicados “felizes” X com a do líder que reúne angustias? A vida particular interfere? Gênero, classe social, cor, religião devem ser levados em consideração? Com estes tipos de questionamentos foi possível compreender que (ais) fator (es) pode (m) estar imbricado neste processo de avaliação e desenvolvimento.

As questões foram além de saber qual é a característica necessária de um líder, mas de como sustentar o líder em seu cargo.

Por tratar de um tema relacionado à área de avaliação, mais especificamente a grande área da Avaliação Psicológica, envolvendo estudos relacionados à teoria das organizações, este estudo investigativo construiu articulação com linhas de pesquisa na área de organizações contemporâneas, de estratégia e governança, psicologia aplicada em administração, avaliação psicológicas, educação corporativa e áreas afins.

O objetivo foi também cooperar com diversos estudos das linhas de pesquisas no tocante à avaliação psicológica corporativa que procuram identificar problemas cognitivo-afetivo-emocionais existentes no âmbito das organizações, bem como de as manifestações de estresse ocupacional, síndrome de *burnout*, autoestima, agressividade, inteligência emocional, auto eficácia, suporte

social, desenvolvimento de carreira, entre outros.

Essa pesquisa secundária envolveu a recuperação de material bibliográfico em base de dados com o objetivo de formar uma estrutura teórico-bibliográfica convergente com o estudo proposto. A estratégia de ação pretendida foi fazer uma análise do cenário com vistas a compreender qual o perfil do líder no panorama atual, segundo as diversas pesquisas acadêmicas analisadas, a fim de firmar o universo em que a investigação está inserida e se apoiada.

Posteriormente foi realizada uma pesquisa primária que investigou executivos de forma quantitativa e qualitativa, através de pesquisa-ação, entrevistas semiestruturadas, colhendo dados substanciais necessários para o estudo proposto.

O instrumento que validou o estudo foi o de plataforma *on line* e permitiu aos participantes responder à distância um questionário estruturado.

4. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os resultados deste estudo apontaram que não foi possível identificar um perfil específico de personalidade para indivíduos que ocupam cargos de liderança. No entanto o estudo mostrou que ao ocupar cargo de líder, isso pode afetar a personalidade do indivíduo em âmbito profissional, pessoal, físico e mental.

Também foi possível inferir que a liderança afeta o indivíduo como agente corporativo e conseqüentemente suas decisões pertinentes às ações estratégicas das organizações. A figura do líder pode interferir e até mesmo afetar o desenvolvimento corporativo.

Com relação ao arcabouço teórico que foi estruturado, é possível pressupor que este estudo pode ser

relevante no sentido de nortear pesquisas dirigidas à figura do líder nas modernas organizações diante dos mais diversos desafios enfrentados com destaque para: mudanças de comportamento, evolução da tecnologia, globalização, intercâmbio cultural inevitável das multinacionais e pressão da competitividade dos mercados.

Em consenso com os resultados apurados, além da administração de recursos humanos, áreas como a psicologia, psiquiatria, psicopedagogia, gestão corporativa, engenharia da produção, entre outras, devem levar em consideração a relevância aqui apontada em intensificar estudos com foco nas conseqüências psicológicas em relação ao cargo de liderança ocupado pelo indivíduo, assim como o suporte psicológico oferecido no intuito de manter o líder saudável cognitivamente para o exercício do cargo.

REFERÊNCIAS

- Bergamini, C. W. (1994) *Liderança: administração do sentido*. São Paulo: Atlas.
- Borges, C et al. (2010). Solidão no trabalho gerencial: uma análise sócio-construcionista. *XIX Congresso de Pós Graduação da UFLA*, 58, Florianópolis. Anais eletrônicos... São Paulo: BPC/UFSC. Recuperado em 25 de setembro 2018. Disponível em <http://www.sbpcnet.org.br/livro/lavras/resumos/1993.pdf>
- Burns, J. M.(1978) *Leadership*. New York: Perenium.
- Calaça, P. A., & Vizeu, F. (2015). Revisitando a perspectiva de James MacGregor Burns: qual é a ideia por trás do conceito de liderança transformacional? *Cadernos EBAPE.BR*, 13(1), 121-121.

- Carvalho Neto, Antonio et al. Executivos brasileiros: na contramão do perfil deificado da liderança transformacional. *Revista de Ciências da Administração*, Florianópolis, p. 35-49, abr. 2012. ISSN 2175-8077. Disponível em: <<https://periodicos.ufsc.br/index.php/adm/article/view/16024>>. Acesso em: 25 set. 2018.
- Cerretto, C., Teixeira, MLM.- O Papel das Experiências de Vida dos Líderes na Condução das Transições em Mudanças Radicais. PROPAD/UFPE : ANPAD, 2002. 1 CD.
- Dorow, P. F., Wilbert, J. K. W., Jenoveva Neto, R., & Dandolini, G. A. (2015). O Líder Inovador Segundo a Percepção de Gestores Intermediários. *Revista de Administração e Inovação*, 12(3), 209-225.
- Fernandes, M. C. O papel moderador de estilos de liderança na relação entre percepção de suporte organizacional e comprometimento organizacional afetivo: um estudo com trabalhadores da Região Sudeste do Brasil. 2012. 113 p. Dissertação - Universidade Metodista de São Paulo, São Bernardo do Campo, 2012.
- Freitas Jr., J. C. S., Klein, A. Z., & Fargundes, P. M. (2015). Uma Proposta de Instrumento Quanti- Qualitativo para Autoavaliação de Competências de Liderança . *Revista de Administração da Unimep*, 13(3), 1-27.
- Joseph, D. et al (2015). Is a happy leader a good leader? A meta-analytic investigation of leader trait affect and leadership. *The Leadership Quarterly*, V. 26, Issue 4, , p 557–576. Disponível em <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1048984315000478>.
- Jung, C. G. *Tipos Psicológicos*. Petrópolis: Editora Vozes, 1971.
- Lens & Minarelli Associados S/C Ltda. (2013). Práticas de Demissão de Executivos. Recuperado 28 de dezembro 2014. Disponível em: <http://www.lensminarelli.com.br/site/wp-content/uploads/pdf/2898-20141127161156-pd2013.pdf>.
- Morales, Sandro Afonso. Relação entre competências e tipos psicológicos junguianos nos empreendedores. Florianópolis: UFSC, Tese (Doutorado) Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, 2004. 199 f. Disponível em <https://repositorio.ufsc.br/xmlui/bitstream/handle/123456789/87913/202706.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Acesso em 20 set. 2018
- Nogueira, M. L. O., Costa, L. V., & Claro, J. A. C. D. S. (2015). Relação entre estilo de liderança e comprometimento organizacional afetivo. *RACE: Revista de Administração, Contabilidade e Economia*, 14(2), 707-736.
- Oliveira, Djalma P. R. *Coaching, Mentoring e Counseling*. Um modelo integrado de Orientação profissional com sustentação para a universidade corporativa. Rio de Janeiro: Atlas, 2013.
- Rezende, F. V.; Carvalho Neto, A. M.; & Tanure, B. (2014). A percepção de executivos e executivas sobre estilos de liderança . *Reuna*, v. 19, n. 4, p. 107-130.
- Siqueira, M. M. M.; Costa, L. V.; Filenga, D. O poder preditivo de percepção de justiça sobre suporte organizacional e seu impacto sobre o comprometimento afetivo. *Gestão Contemporânea*, Porto Alegre, v. 9, n. 12, p. 235-256, jul./dez. 2012.
- Stefano, S. R.; & Gomes Filho, A. C. (2003) Estilos de liderança: um estudo comparativo entre as empresas de transporte. In: *Encontro aa Anpad – ENANPAD*, Atibaia. **Anais...** Atibaia, SP.

Souza, W. S. Análise da interdependência do capital psicológico, percepções de suporte e bem-estar no trabalho. 2011. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Metodista de São Paulo, São Bernardo do Campo, 2011.

Tomei, P. A.; & Fortunato, G. (2008) A solidão no poder nas organizações. *Organizações & Sociedade*, v. 15, n. 47, art. 1, p. 13-31.