

Alto desempenho gerencial, contexto desafiador e personalidade

Seille Cristine Garcia-Santos

Blanca Susana Guevara Werlang

Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul

Resumo

O presente artigo apresenta resultados de um estudo sobre aspectos da personalidade correspondentes do alto desempenho gerencial e, conseqüentemente, preditores de sucesso nessa área de atuação profissional. Foram avaliados 43 gerentes considerados de alto desempenho em suas avaliações, por seus superiores e pares, de empresas brasileiras de grande porte. Focaram-se os aspectos da personalidade relativos às capacidades de: análise, planejamento, iniciativa, relacionamento interpessoal e integração humana. Os resultados obtidos permitiram constatar que esses gerentes são produtivos e ativos, capazes de analisar, planejar e tomar iniciativa, destacando-se a alta habilidade de perceber relações entre as partes, articulá-las de maneira organizada e eficiente na solução de problemas mesmo em condições adversas; demonstram capacidade de trabalhar em equipe de modo cooperativo, sendo que 50% da amostra possui boas condições de relacionamento interpessoal. A associação dessas capacidades em contexto desafiador parece caracterizar o alto desempenho gerencial contemporâneo.

Palavras-chave: gerentes; alto desempenho; personalidade; Rorschach.

Abstract

High performance management, challenging environment and personality. This paper presents results of a study on aspects of personality matching top management performance and, consequently, predictors of success in this area of professional practice. We studied 43 managers considered high performance in their evaluations by their superiors and peers, in large Brazilian companies. Have focused on aspects of personality related to capabilities: analysis, planning, initiative, interpersonal relationships and human integration. The results revealed that these managers are productive and active, able to analyze, plan and take initiative, highlighting the high ability to perceive relations between them, articulate them in an organized and efficient in solving problems even in adverse; demonstrate ability to work cooperatively in teams, and 50% of the sample has good interpersonal relationship. The combination of these capabilities in challenging context seems to characterize the contemporary high-performance management.

Keywords: manager; high-performance; personality; Rorschach.

Resumen

Alto desempeño gerencial, contexto desafiador y personalidad. El presente artículo retrata resultados de un estudio sobre los aspectos de la personalidad correspondientes al alto desempeño gerencial y, conseqüentemente, predictores de suceso en esta área de actuación profesional. Fueron evaluados 43 gerentes considerados de alto desempeño en sus evaluaciones, por sus superiores y pares, de empresas brasileiras de grande porte. El punto central de investigación fue los aspectos de la personalidad relativos a las capacidades de: análisis, planeamiento, iniciativa, relacionamiento interpersonal e integración humana. Los resultados permitieron constatar que estos gerentes son productivos y activos, capaz de analizar, planear y tomar iniciativa, se destacando por la alta habilidad de darse cuenta de las relaciones entre las partes, articularlas de manera organizada y eficiente en la solución de problemas mismo en condiciones adversas; demuestran capacidad de trabajar en equipo de modo cooperativo, siendo que 50% de la muestra tienen buenas condiciones de relacionamiento interpersonal. La asociación de estas capacidades nun contexto desafiador parece caracterizarse el alto desempeño gerencial contemporáneo.

Palabras-chave: gerentes; alto desempeño; personalidad; Rorschach

Desde que os gerentes passaram a ocupar uma posição estratégica nas organizações de trabalho, estudos com foco na apreensão das características de personalidade

daqueles que eram bem-sucedidos nessa posição passaram a ser desenvolvidos. Os primeiros pesquisadores, entre eles Henry (1949/1964), Hicks e Stone (1962) e Piotrowski e Rock (1963),

utilizaram métodos projetivos para avaliar a personalidade dos gerentes; estudos posteriores (Barrick & Mount, 1991; Berr, Church, & Waclawski, 2000; Cable & Judge, 2003; Gough, 1985; Hogan & Hogan, 1989; Kierstead, 1998; Kroeger & Thuesen, 1992; McCredie & Shackleton, 2000) passaram a se orientar por questionários na tentativa de estreitar a relação entre personalidade e desempenho na atividade gerencial. Como resultado dessas investidas, vários aspectos, independente do tipo de instrumento utilizado, foram referidos como características de personalidade dos gerentes bem-sucedidos, e contemplavam desde a inteligência extraordinária até a capacidade para relacionar-se de forma empática com outras pessoas.

Na atualidade, sob o impacto da revolução ocasionada pela globalização e a complexidade que passou a nortear o funcionamento das organizações em um contexto bastante desafiador, tornou-se imperativo ampliar o entendimento sobre o indivíduo que ocupa a função gerencial. O gerente assumiu posição hierárquica de significativa responsabilidade em razão do quanto sua contribuição pode afetar a organização. Nesse sentido, resumindo Mintzberg (2006) e Motta (2002), a capacidade gerencial tem se firmado sobre as capacidades individuais de analisar, planejar, tomar iniciativa e relacionar-se com outras pessoas desenvolvendo atividades cooperativamente. Este estudo objetivou verificar se essas capacidades, entendidas como aspectos da personalidade a serem considerados em gerentes empresariais como preditores de sucesso, estão presentes em gerentes de alto desempenho e em que condições. As informações obtidas nos protocolos do Método de Rorschach de gerentes de alto desempenho, referentes às características em foco, foram comparadas aos resultados obtidos pela população em geral, no estudo realizado por Nascimento (2007), com vistas a destacar capacidades gerenciais a serem trabalhadas em programas de treinamento, desenvolvimento e educação, subsidiando as áreas de gestão de pessoas e fomentando a alta *performance*.

A avaliação da personalidade de gerentes

Avaliar a personalidade e entender sua influência no trabalho gerencial tem sido preocupação constante dos profissionais vinculados à gestão de pessoas, dentre eles os psicólogos. Desde os primórdios da utilização da avaliação psicológica nas empresas, os testes de personalidade tornaram-se uma parte importante na avaliação dos indivíduos, especialmente quando os cargos almejados são de nível hierárquico superior ou têm larga importância para com os resultados empresariais.

O Método de Rorschach, possivelmente em consequência de sua construção para a avaliação clínica, do tempo e custos envolvidos em sua utilização, não tem tradição em ser um instrumento de primeira escolha para avaliação de pessoal nas empresas. Esse posicionamento é alterado quando se trata da avaliação de indivíduos para ocuparem funções de nível hierárquico elevado nas organizações, em função de os testes objetivos serem facilmente decifráveis por alguns indivíduos e, muitas vezes, condicionados à desejabilidade social (Resende & Garcia-Santos, 2008). As manchas de tinta criadas por Hermann Rorschach, em 1921, compõem cada um dos dez cartões, cinco acromáticos e cinco cromáticos, que permitem avaliar a estrutura da personalidade e o funcionamento de seus

psicodinamismos. Com esses subsídios é possível verificar as condições cognitivas, afetivas e emocionais, autopercepção e relacionamentos interpessoais, capacidade de tolerar frustrações, produtividade e adaptação ao trabalho, aspirações, ajustamento e integração humanos, entre outros elementos (Exner & Sendín, 1999; Sainz & Gorospe, 2005; Vaz, 1997).

A revisão da literatura revela que o interesse dos pesquisadores pela apreensão das características de personalidade, preditoras de alto desempenho no trabalho com o Rorschach, teve início na década de sessenta do século passado. Um dos primeiros trabalhos foi o de Hicks e Stone (1962) nos Estados Unidos, que desenvolveram um estudo com 76 gerentes da área industrial. Os autores, além de corroborar o estudo de Porter (1961) que dizia serem todos os gerentes de sucesso pessoas muito inteligentes, fizeram a tentativa de definir escores normativos no Rorschach para o gerente de alto desempenho e exploraram a relação entre temperamento e sucesso gerencial. Os resultados obtidos demonstraram que aqueles gerentes tinham forte capacidade de envolver emocionalmente outras pessoas, tendiam a ter visão do todo, evitavam abarcar detalhes e seus pontos de vista eram fundamentados teoricamente.

Em seguimento a essas pesquisas Piotrowski e Rock (1963) publicaram *The Perceptanalytic Executive Scale*. Nessa produção os autores descreveram os traços de personalidade de executivos associados ao sucesso profissional: capacidade de tomar decisões; praticidade; capacidade de lidar com problemas concretos e abstratos; habilidade de estabelecer metas realísticas; trabalhar com outras pessoas e cooperar; o que já havia sido descrito por Henry (1949/1964) utilizando-se do Teste de Apercepção Temática (TAT). Em continuidade a essa proposta, utilizando instrumentos objetivos de avaliação da personalidade, pesquisadores de várias partes do mundo buscaram identificar características de personalidade que pudessem prever o bom desempenho dos gerentes.

Um desses estudos foi o de Catell e Stice (citado por Russel & Karol, 2000), nos Estados Unidos, que realizaram pesquisas por meio do Questionário dos 16 Fatores de Personalidade (16PF), buscando descobrir o índice de potencial de liderança. A pesquisa original foi repetida para a Quinta Edição do 16PF obtendo índices de correlação similares ao do primeiro estudo. As características de personalidade encontradas foram: inteligência, estabilidade emocional, afirmação, despreocupação, desenvoltura, rigidez, praticidade, dependência do grupo e disciplina (Russel & Karol, 2000).

Outro deles ocorreu na Inglaterra onde foram coletados dados durante 14 anos utilizando o 16PF em gerentes. Os resultados foram comparados com os da população em geral, o que possibilitou dizer que os gerentes apresentavam índices mais altos de inteligência, capacidade de coordenar, audácia e imaginação que os não-gerentes (McCredie & Shackleton, 2000).

Ainda, no Canadá e nos Estados Unidos, vários estudos ocorridos utilizaram o *Big Five Model* indicando que as características de personalidade do gerente são: escrupulosidade (*conscientiousness*); extroversão; capacidade de analisar, definir objetivos e negociar; capacidade de manejar, motivar equipe e ser competitivo; já outros estudos realizados nos mesmos países utilizando o instrumento *Myers Briggs Type*

Indicator, mostraram que os gerentes podem ser introvertidos ou extrovertidos e tendem a voltar-se para coisas concretas e práticas, são lógico-analíticos e trabalham com metas e prazos definidos (Barrick & Mount, 1991; Berr, Church, & Waclawski, 2000; Cable & Judge, 2003; Gough, 1985; Hogan & Hogan, 1989; Kierstead, 1998; Kroeger & Thuesen, 1992).

Apesar de se constatar na literatura disponível um período de preferência pelos testes objetivos de avaliação da personalidade, nos últimos anos ocorreram alguns estudos com o Rorschach atrelados à reiteração de que é consenso entre pesquisadores que são os gerentes que imprimem efetividade às organizações (Pernick, 2001; Sainz & Gorospe, 2005), e que é por conta da sua personalidade que essas pessoas conseguem sucesso, mesmo em ambientes frustrantes e em constante movimento como os das organizações da atualidade (Amaral, 2006; Cangemi, Miller, & Hollopeter, 2002; Schoob, 2000). Um desses trabalhos é o de Redondo (2001), com 300 gerentes espanhóis do setor financeiro, da região basca daquele país. O autor referiu que os gerentes examinados eram realistas e precisos em suas ideias; apresentavam capacidade de tomar iniciativa, criatividade; porém, pouca flexibilidade, medo de se comprometer e receio do novo; eram conservadores; tendiam à rigidez e logicidade; podendo ser agressivos, defensivos e desconfiados em suas relações.

O estudo desenvolvido por Bach (2005), com base em 50 protocolos do Rorschach de candidatos à ocupação de cargos de alto nível hierárquico, em empresas americanas, permitiu verificar que os candidatos eram produtivos; criativos; capazes de controlar e manejar situações de estresse; entretanto, os gerentes eram hipervigilantes e sujeitos à depressão, podendo apresentar dificuldades no relacionamento interpessoal e características narcisistas. A autora explicou que apesar dos resultados no Rorschach, estes indivíduos demonstravam ser hábeis em suas atividades e eram considerados de alto profissionalismo.

No Brasil, foram localizadas duas pesquisas utilizando o Rorschach em gerentes. Uma delas identificou que os 33 gerentes da amostra eram produtivos, capazes de analisar situações e problemas de maneira eficaz, tomando iniciativa de forma assertiva para resolvê-los, porém apresentavam dificuldades de relacionamento com outras pessoas (Garcia-Santos & Vaz, 2005). O outro estudo analisou 20 protocolos do Rorschach de executivos em processo de seleção para cargos de diretoria: esses executivos apresentavam características de depressão, dificuldades relacionais e funcionamento passivo-dependente (Amaral, 2006).

Em síntese, independente do tipo de instrumento utilizado, a maior parte dos estudos refere que os gerentes bem-sucedidos possuem algumas capacidades e entre elas estão: o relacionamento com outras pessoas de modo cooperativo e integrado; a capacidade de analisar os problemas, planejar soluções e tomar iniciativa para decidir manejando as variáveis envolvidas nas situações que se lhe apresentam sem perder a criatividade e produtividade. Entretanto, conforme Anastasi e Urbina (2000) e Cangemi et al. (2002), muito resta a fazer em termos de identificar e esclarecer os correlatos empíricos da personalidade à gerência efetiva. Entende-se que o desempenho gerencial pode ter consequências importantes na melhoria da

performance organizacional ou, na pior das hipóteses, no seu declínio.

As características da função gerencial

A função gerencial surge no início do século passado quando Taylor (1911/1995) propõe uma divisão do trabalho entre gerência e trabalhadores operacionais. Desde o nascedouro, a função gerencial esteve implicada no estabelecimento de uma relação de comando sobre as atividades de outros – os subordinados – de modo a viabilizar a consecução dos objetivos organizacionais. Porém, foi Fayol (1916/1994) quem enunciou as qualidades e conhecimentos desejáveis a um indivíduo ocupante da função gerencial, elencando as suas cinco tarefas principais: planejamento, organização, direção, coordenação e controle. Essa composição integra a Teoria Clássica da Administração, precursora de todas as teorias seguintes, constituintes dos conhecimentos atuais sobre a gerência, atravessadas pelo entendimento de Drucker (1967) que caracteriza o gerente como o profissional “responsável por uma contribuição que afeta a capacidade da organização de trabalhar e de obter resultados” (p. 5), pela posição hierárquica que ocupa, pelo conhecimento e responsabilidade que possui.

Partindo desses pressupostos e questionando-os ao mesmo tempo, Mintzberg (1975) propôs a Teoria dos Papéis Gerenciais. O autor dividiu o trabalho gerencial em dez papéis, agrupados em três dimensões: papéis interpessoais (imagem do chefe, líder, contato), papéis informacionais (monitor, disseminador e porta-voz) e papéis decisórios (empreendedor, manipulador de distúrbios, alocador de recursos e negociador). Essa nova visão permitiu alocar o gerente na estrutura ou organograma da empresa, como ocupante do nível intermediário da organização, também denominado tático e às vezes executivo, sendo-lhe possível transitar tanto pelo nível estratégico, quanto pelo nível operacional. O nível estratégico, composto pela direção da empresa, está hierarquicamente acima da posição gerencial, assim como o nível operacional está abaixo dessa posição (Chiavenato, 1982; Mintzberg, 1994, 1995).

Motta (2002), estudioso brasileiro da gerência, considera que o gerenciamento é executado de forma fragmentada e intermitente por ser repleto de tarefas imprevistas, interrupções e demandas não planejadas que garantem descontinuidade e exigem competências psicológicas relativas ao controle de estresse e capacidade de suportar pressão constante. Resume o autor, que para ser gerente é necessário associar a capacidade de analisar e julgar, decidir e ter iniciativa, enfrentar riscos e incertezas, e, igualmente, deve ter capacidade de negociar e inspirar pessoas. Motta (2002), Mintzberg e Gosling (2003) e Mintzberg (2006) destacam que um gerente deve transcender conhecimentos administrativos, aprendidos nos bancos acadêmicos, deve possuir habilidades e atitudes que indiquem inclinação para as funções gerenciais, o que pode ser observado a partir das características individuais, ou de estados da ‘mente administrativa’, composta por inclinações reflexivas, colaborativas, analíticas, voltadas para o mundo e para a ação. Essas características, como aspectos oriundos da personalidade, são significativas na predição da alta *performance* gerencial (Goffin, Rothstein, & Johnston, 1996; Kierstead, 1998).

Nesse sentido, esclarece Holland (1997) que a escolha profissional e os interesses por determinadas atividades são a expressão da personalidade de forma a acomodá-la a um ambiente ocupacional congruente. Para esse autor, o ambiente ocupacional deve ser confortável à personalidade, para que o indivíduo possa expressar suas preferências e lograr êxito no desempenho de suas funções. Espera-se que a escolha pela carreira gerencial seja pautada por um conjunto facilitador de conhecimentos, habilidades e atitudes gerenciais e, ainda, por características de personalidade favoráveis ou disposições mentais, como sugere Mintzberg (2006), ao desenvolvimento dos processos da gestão de sucesso.

Com base no exposto, é possível afirmar que o conjunto de características de personalidade imprescindível ao bom desempenho gerencial parece ser: a capacidade de analisar os dados disponíveis para planejar o que irá fazer; iniciativa para implementar ações; habilidade de relacionamento interpessoal para comprometer os seus subordinados para com as tarefas, trabalhando integrativamente com a equipe. Entende-se a capacidade de planejamento como a capacidade de preparar um roteiro ou conjunto ordenado de ações, visando atingir os objetivos ou metas (Ferreira, 2004); capacidade de prever, “perscrutar o futuro e traçar o programa de ação” (Fayol, 1916/1994, p. 26) e, antecipadamente, fazer conjeturas e cálculos. A capacidade de análise inclui senso crítico para adquirir e interpretar as informações acerca de um assunto, envolvendo a capacidade de entender o relacionamento das partes com o todo, e o todo se dividindo em partes tendo em vista sua natureza, suas proporções, funções e relações (Megginson, Mosley, & Pietri, 1986; Mintzberg, 2006).

Já a capacidade de iniciativa é explicada como a possibilidade de conceber e executar, com a liberdade de fazer proposições; é ter a necessidade de realizar coisas novas, por em prática ideias próprias, empreender (Degen, 1989), é também a capacidade que o gerente tem de iniciar atividades por conta própria e a disposição para assumir riscos (Megginson, Mosley, & Pietri, 1986) e voltar-se para a ação (Mintzberg, 2006). A capacidade de integração humana refere-se à habilidade de um indivíduo se inserir em um grupo de pessoas, compartilhar valores e crenças, superar divergências e contribuir cooperativamente para o crescimento de todos, em outros termos, a capacidade de trabalhar em equipe (Macedo, Rodrigues, Johan, & Cunha, 2004; Moscovici, 2003), gerenciando relacionamentos com uma disposição mental colaborativa (Mintzberg, 2006). E o relacionamento interpessoal consiste na capacidade de compreender outras pessoas empaticamente e estabelecer contato efetivo com elas. Para Goulart e Sampaio (1998), nenhum gerente consegue fazer o seu trabalho se não considerar o lado humano da organização e as relações interpessoais. Este estudo se propõe a investigar se estão presentes em gerentes empresariais e em que condições, os aspectos da personalidade – capacidades de análise, planejamento, iniciativa, relacionamento interpessoal e integração humana – ditos pela literatura como influentes no desempenho dos gerentes e que, por esse motivo, possam ser correspondentes do alto desempenho e excelência gerencial.

Método

Trata-se de um estudo quantitativo, do tipo transversal, com objetivos descritivos. Os participantes, acessados por conveniência, são gerentes do sexo feminino e do sexo masculino, funcionários de sete organizações de grande porte¹ dos setores comercial, comunicação, educação superior, financeiro, industrial e saúde, privadas e de capital nacional. A escolha dos participantes levou em consideração a avaliação de desempenho realizada pela sua empresa e seu tempo de experiência como gerente de organização de grande porte. Em acordo com esses critérios, todos os participantes tinham pelo menos dois anos de experiência e alcançaram excelentes resultados na avaliação de desempenho realizada pela sua empresa, sendo que foram reconhecidos por subordinados, pares e superiores como referência na prática de suas atividades (método 360° de avaliação), ocupando o topo do *ranking* estabelecido pelas suas empresas.

A confiança nas avaliações de desempenho realizadas pelas empresas deveu-se:

- a) ao fato de serem essas empresas as organizações do trabalho que são (instituições que estão entre as maiores do país em sua área de atuação);
- b) aos critérios que as mesmas utilizam de avaliação de desempenho de seus gerentes (balizados por práticas utilizadas em grandes empresas de todo o mundo);
- c) a forma como são conduzidas as avaliações (métodos mistos que incluem auto e hetero avaliação, claros, objetivos e quantificáveis).

Essas avaliações são regidas por critérios específicos que incluem, entre outros: o atingimento de metas e objetivos; o cumprimento de competências (conhecimentos, habilidades e atitudes) individuais e de equipe; conhecimentos do negócio; capacidade de formação de redes de relacionamento internas e externas ao negócio; esforço, energia e comprometimento empregados na execução das atividades; experiência; capacidade de entrega; e, índice de empregabilidade. Todos os critérios empregados são quantificáveis e ponderados de acordo com o seu grau de importância para os resultados da organização em seu segmento de atuação.

Os instrumentos utilizados foram: uma ficha de dados sócio-demográficos e o Método de Rorschach – Sistema Compreensivo (Exner & Sendín, 1999; Weiner, 2000). As variáveis do Rorschach destacadas para obter dados sobre cada um dos aspectos da personalidade em foco foram:

- 1) Capacidade de análise: a) lambda – proporção de respostas de forma simples e expressa o quanto o indivíduo simplifica suas percepções ou o quanto as elabora e sofisticada; b) localizações (W, D e Dd) - permitem descrever como o indivíduo percebe, organiza e estrutura as informações que o meio lhe apresenta, levando em conta a análise que faz da mancha; c) qualidade Evolutiva (DQ) - nível de desenvolvimento intelectual ou o nível cognitivo com que o indivíduo realiza suas análises e sínteses, especialmente aquelas do tipo sintetizadas (DQ+) nas quais é preciso separar o estímulo em mais que uma parte para depois conectá-las e relacioná-las entre si; d) eficiência

do Processamento (Zd) - capacidade de captar e organizar as informações.

2) Capacidade de planejamento: a) tipo de vivência (EB) - permite entender o estilo de tomada de decisão a partir da forma como o indivíduo se percebe e interage com o meio externo; indica como o indivíduo tende a pensar e solucionar os seus problemas nas interações interpessoais do seu dia a dia, se mais levado pelas emoções advindas do ambiente ($M < WSumC - EB extratensivo$) ou mais propenso a estabelecer objetivos e metas sem deixar-se influenciar facilmente pelo que emana do ambiente externo a si ($M > WSumC - EB introversivo$) e ainda, aqueles indivíduos oscilantes entre um estilo mais atento à emoção e outro mais distante de processá-las, de certa forma inconsistentes e imprevisíveis em sua conduta ($M = WSumC - EB ambigual$); b) relação entre movimento humano, movimento animal e inanimado ($M: FM+m$) - ideias deliberadas ou capacidade de organizar e dirigir condutas construtivamente (M) suficiente para lidar com o contingente de ideias não deliberadas ($FM+m$) que dificultam os processos de atenção/concentração/descontração e aumentam a sobrecarga interna e podem prejudicar a atividade de planejamento; c) proporção de movimentos ativos e passivos (a:p) e conteúdo alimento (Fd) - ideiação mais voltada para a ação planejada ($a > p$) ou mais dependente e própria de pessoas que esperam que o outro solucione o seu problema ($a < p$ e elevação de Fd); d) qualidade formal dos movimentos humanos (MFQ) - indicativo de ajustamento perceptivo, sendo que se espera uma atividade ideativa mais convencional (MQo) como sinal de percepção mais apropriada à realidade, facilitadora do planejamento.

3) Capacidade de iniciativa: a) respostas de movimento humano (M): com foco na imaginação e nas capacidades criadoras do indivíduo, nos recursos disponíveis para iniciar condutas deliberadas, capacidade de agir por conta própria ($Ma > Mp$); b) posicionamentos cooperativos e/ou competitivos (COP:AG); c) conteúdo alimento (Fd): verifica-se em função de que sua presença serve de indicativo de maior dependência dos outros, o que dificulta a tomada de iniciativa.

4) Capacidade de relacionamento interpessoal: a) textura (T), o índice de isolamento, e os conteúdos humanos (H) - capacidade de sustentar nível de interesse, conforto e envolvimento interpessoal ou desinteresse, desengajamento e desconforto nas situações sociais; b) Índice de Déficit Relacional (CDI) e Índice de Hipervigilância (HVI) - capacidade de espontaneamente aproximar-se do outro e sentir-se seguro nas interações, ou tendência a perceber as aproximações de outras pessoas como ameaça ao bem-estar, preferindo manter-se distante; c) indicadores de cooperação: agressão (COP:AG), movimento ativo:passivo (a:p), respostas personalizadas (PER) e conteúdo alimento (Fd) - o indivíduo tem capacidade de alcançar o equilíbrio entre colaboração/aquiescência e competitividade/assertividade interpessoais ou se, por outro lado, tende a tornar-se excessivamente subserviente ou dominador em suas relações interpessoais; d) movimento com pares (M) - indicador da percepção de si e dos outros e das situações sociais adequadas e com empatia.

5) Capacidade de integração humana: além das variáveis observadas para a avaliação do relacionamento interpessoal (item

d), para avaliar a integração humana, foi utilizada a proporção de Representação Humana Boa: Representação Humana Pobre (GHR:PHR).

O projeto de pesquisa foi aprovado pelo Comitê de Ética em Pesquisa da Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, sob o registro CEP 07/03635. Foram contatadas as gerências de recursos humanos das empresas que, ao autorizar a realização da pesquisa, indicaram os gerentes participantes que foram contatados previamente e concordaram em participar. A coleta dos dados de todos os participantes foi realizada individualmente, na própria empresa em que trabalhava o gerente, em sala privativa preparada para essa avaliação. A primeira autora administrou os instrumentos com o cuidado de realizar as avaliações consecutivamente, com a solicitação de não haver comunicação entre os participantes até que todos tivessem concluído o processo. Cada participante utilizou, em média, uma hora e 30 minutos, sendo que em cada empresa foram utilizados um ou dois dias para finalização da coleta, exceto nas organizações de saúde que foram necessários cinco dias. A coleta de dados foi concluída em três meses.

Após essa etapa os dados foram lançados em uma planilha do *Statistical Package for the Social Sciences* e os protocolos do Rorschach codificados por dois juízes independentes obtendo-se índices adequados de concordância por meio do teste estatístico Kappa (0,85 para os determinantes, 0,94 para os conteúdos e 0,98 para as localizações); as divergências foram dirimidas por consenso. Utilizou-se o *software Rorschach Interpretation Assistance Program*, v 5.0 para a estatística descritiva. Os resultados foram comparados com os índices da amostra brasileira de Nascimento (2007).

Resultados e análise

Dos 43 gerentes participantes, seis são funcionários de empresas do setor comercial, seis da área da comunicação, cinco da educação superior, seis do setor financeiro, três da indústria e 17 do segmento saúde. A idade média dos participantes é de 45 anos e cinco meses, sendo 25 do sexo masculino e 18 do sexo feminino. Desses, 31 são casados, oito são solteiros, quatro são divorciados e 47% não têm filhos; todos são brasileiros: 21 nascidos em cidades do interior do estado do Rio Grande do Sul, 20 na capital do mesmo estado e apenas dois são de outro estado da nação. Dos gerentes participantes, 40 concluíram o curso de graduação, desses 23 são especialistas, oito fizeram mestrado e três são doutores. Destaca-se que 12 gerentes são graduados em Administração. Todos eles receberam treinamentos para o desenvolvimento de habilidades gerenciais e têm em média oito anos e sete meses de experiência em gestão. Os gerentes coordenam de modo direto, em média, 23 pessoas e indiretamente 108 pessoas. O número de pessoas gerenciadas indiretamente tem índice máximo de 1.250 pessoas, como é o caso de uma gerente da área da saúde, e para o número total de pessoas subordinadas aos gerentes desta amostra obtém-se a cifra de 5.680 pessoas (997 diretos e 4.683 indiretos).

Com base nos dados obtidos no Rorschach dos 43 gerentes, foram calculadas as médias, desvios padrão, índices mínimos e máximos para cada variável em estudo e efetuou-se a comparação

com os índices médios de Nascimento (2007). Em relação à capacidade de análise (ver Tabela 1), constatou-se que os gerentes da amostra são capazes de focar atenção naquilo que se faz necessário para equacionar situações ou problemas de maneira equilibrada e com adequada abertura à experiência, interessando-se pelos vários aspectos de um mesmo problema, dando complexidade ao que é complexo e simplificando aquilo que é simples ($\Lambda = 0,92$). Os gerentes manifestam facilidade em visualizar o todo ($W = 37\%$) e desmembrá-lo em partes sem perder a objetividade e praticidade que as situações do dia a dia evocam ($D = 45\%$). Ao mesmo tempo, são capazes de observar alguns detalhes que passam despercebidos pela maioria

das pessoas sem chegar a ser obsessivo ($Dd = 18\%$), mostrando qualidade e eficiência ao analisar, realizando operações de síntese adequadas mesmo quando confrontados por situações de maior complexidade ($DQ+ = 6,12$), o que revela um nível intelectual elevado.

Conforme os resultados, os gerentes prestam atenção aos eventos de maneira a considerar as partes e suas especificidades em cada situação organizadamente; percebem com certa facilidade como as partes de uma situação relacionam-se entre si e o grau de interferência de uma sobre as outras, ganhando em eficiência e precisão nas análises que realizam de maneira ajustada às suas condições ($Zd = 0,01$).

Tabela 1

Estadística Descritiva das Variáveis do Rorschach Quanto à Capacidade de Análise ($n = 43$).

Variáveis/ Grupo	Lambda	W	D	Dd	Zd	DQ+
Gerentes ($n = 43$)						
Média/%	0,92	8,5(37%)	10,4(45%)	4,2(18%)	0,01	6,12
DP	0,66	4,27	6,85	4,34	4,85	3,66
Mínimo	0,07	1,00	1,00	0,00	-13,00	1,00
Máximo	4,00	18,00	28,00	17,00	8,00	19,00
Índices Brasil ($n = 409$)*						
Média/%	0,98	7,25(37%)	8,78 (45%)	3,61(18%)	-0,66	4,59
DP	1,11	3,71	4,28	2,93	4,30	2,83
Mínimo	0,00	0,00	0,00	0,00	-19,00	0,00
Máximo	8,00	24,00	27,00	19,00	13,00	15,00

* Índices extraídos de Nascimento (2007)

Como se observa na Tabela 1, as médias obtidas pelos gerentes que mais se distanciam das médias apresentadas por Nascimento (2007) são referentes às localizações (W , D , Dd) e qualidade evolutiva ($DQ+$). Em relação às localizações, quando analisados os percentuais (são a expressão de quantas respostas de cada tipo de localização ocorreram em relação ao número total de respostas do protocolo, sendo para o grupo gerencial $R = 23,19$ e grupo normativo $R = 19,64$), observa-se a precisa equivalência dos índices. Contudo, em relação à qualidade evolutiva o índice ($DQ+ = 6,12$) está mais distanciado da média normativa ($DQ+ = 4,59$), o que permite tecer considerações sobre uma capacidade elevada para elaborar relações entre objetos, manejar conceitos e associá-los, conforme esclarece Exner e Sendín (1999), corroborando os achados de Barrick e Mount (1991), Berr et al. (2000), Cable e Judge (2003) e Hicks e Stone (1962).

Essas informações reforçam o pensamento de Mintzberg (1994, 1995, 2006) e Motta (2002) de que os gerentes para serem eficientes e obterem alto desempenho necessitam ter adequada capacidade de analisar. Os gerentes participantes demonstram ter capacidade adaptativa bem sucedida no que diz respeito à maneira como dirigem sua atenção e percebem o ambiente e as situações/problemas em análise. Mostram estar dispostos a enfrentar novas experiências, organizando eficientemente as informações e tolerando as incertezas que advêm do novo, que por vezes podem ser ambíguas, como refere Motta (2002) quando fala das tarefas gerenciais da atualidade como inconstantes e repletas de informações desconstruídas.

Quanto à capacidade de planejamento, em relação ao

pensamento construtivo, os gerentes demonstram habilidade para usar seus recursos no sentido de pensar ativamente na melhor forma de enfrentar os eventos da vida, estando no controle do que deve ser feito de acordo com a própria vontade e não à mercê de atitudes impulsivas e/ou provocadas por pressões externas, agindo de forma planejada ($M = 2,56$; $Ma = 1,42 > Mp = 1,14$ e $a = 4,19 > p = 2,09$) e, ainda, utilizam-se de estratégias mais convencionais e objetivas na percepção da realidade, denotando um funcionamento de acordo com as demandas e expectativas do meio em que vive, nesse caso de constantes adversidades, o que reflete diretamente em sua forma de planejar ($MQo = 1,74$), ver Tabela 2.

Ao comparar os índices médios obtidos pelos gerentes com os dados normativos, não são observadas diferenças importantes, exceto para a variável de movimentos ativos e passivos. No grupo normativo $a = 3,79$ e $p = 3,86$ e no grupo de gerentes $a = 4,19$ e $p = 2,09$, havendo nesse grupo, portanto, algo que os diferencia no sentido de construir decisões a partir de análises elaboradas da realidade, o que também foi observado por Barrick e Mount em 1991. Essa diferença entre movimentos ativos e passivos tem um impacto significativo na capacidade de tomar iniciativa, que será examinada a seguir e no enfrentamento de desafios constantes.

Ainda, vale ressaltar que quanto ao estilo de planejar observam-se dois grupos de gerentes: um com um modo mais programado e convencional, composto por indivíduos que estabelecem objetivos a longo prazo, sendo mais resistentes a mudanças e independentes das pressões do ambiente; baseiam-se em informações internas e são capazes de postergar gratificações

Tabela 2

Estatística Descritiva das Variáveis do Rorschach quanto às Capacidades de Planejamento, Iniciativa, Relacionamento Interpessoal e Integração Humana (n = 43).

Variáveis/ Estatística	Média	Desvio Padrão	Mínimo	Máximo	Mediana	Moda
M	2,56	1,82	0,00	7,00	2,00	2,00
Ma	1,42	1,42	0,00	5,00	1,00	1,00
Mp	1,14	1,19	0,00	5,00	1,00	0,00
MQo	1,74	1,22	0,00	5,00	2,00	2,00
A	4,19	2,67	0,00	13,00	4,00	3,00
P	2,09	1,88	0,00	7,00	2,00	1,00
FM	2,81	1,82	0,00	7,00	3,00	2,00
M	0,88	1,30	0,00	5,00	0,00	0,00
FQ+	0,05	0,30	0,00	2,00	0,00	0,00
FQo	10,60	4,72	5,00	24,00	10,0	6,00
Sum T	0,58	0,90	0,00	4,00	0,00	0,00
H	2,30	1,82	0,00	7,00	2,00	2,00
Hd+(H)+(Hd)	2,60	3,46	0,00	14,00	1,00	0,00
PER	0,77	1,03	0,00	4,00	0,00	0,00
Isolate/R	0,21	0,19	0,00	0,79	0,16	0,00
GHR	3,35	2,10	0,00	8,00	1,00	0,00
PHR	2,21	2,42	0,00	9,00	0,00	0,00

facilmente (EB introversivo = 32,5%) e outro, composto por indivíduos mais lábeis e espontâneos, que tendem a utilizar de tentativa e erro, sem atermem-se a planejamentos elaborados (EB extratensivo = 39,5%). Desse segundo grupo participam, ainda, os gerentes do tipo ambigüal (25,6%), como aqueles que podem ser indecisos na tomada de decisão, ficar em dúvida do que e quando fazer, demonstrando imprevisibilidade em suas condutas. E, também, o pequeno grupo de gerentes restante (2,3%) que são considerados do tipo coartado, caracterizando-se por restrição na capacidade de se decidirem ante as situações de tensão, pouca habilidade de adaptação a ambientes instáveis, o que dificulta a capacidade de fazer planejamentos eficientes.

Em relação à iniciativa (ver Tabela 2), os gerentes são voltados para a ação e distanciam-se de comportamentos passivos dependentes ($a = 4,19 > p = 2,09$; $Ma = 1,42 > Mp = 1,14$ e $Fd = 0,14$), o que não se assemelha aos dados encontrados na amostra de executivos brasileiros avaliados por Amaral (2006), mas que já haviam sido obtidos por Redondo (2001) e Garcia-Santos e Vaz (2005). Além disso, os gerentes da amostra em estudo demonstram capacidade de iniciar tarefas por conta própria de forma cooperativa ($COP = 0,74 > AG = 0,26$), com índices médios similares aos obtidos pela amostra normativa brasileira (Nascimento, 2007).

Essas mesmas variáveis, quando analisadas sob o ponto de vista da capacidade de relacionamento interpessoal, indicam predisposição para atitudes ativas e de apoio mútuo nos relacionamentos ($a = 4,19 > p = 2,09$; $Fd = 0,14$; $PER = 0,77$; $Isolate/R = 0,21$ e $SumT = 0,58$) e um comportamento próprio de pessoas mais cooperativas no trato com os outros ($COP = 0,74$ e $AG = 0,26$), o que também foi resultado do trabalho de Henry (1949) e Piotrowski e Rock (1963). Entretanto, observa-se que há uma leve tendência para comportamentos egocêntricos nesse grupo ($PER = 0,77$) e 42% da amostra apresenta déficit relacional (CDI positivo para 18 gerentes), o que sugere tendência a ter

problemas na interação com outros, a estabelecer relações pessoais mais superficiais, podendo ser distantes e inaptos para detectar as necessidades e interesses de outras pessoas. Além disso, dois dos participantes da amostra apresentam HVI positivo, o que não é significativo em termos grupais, mas revela um estado contínuo de alerta para potenciais fontes de perigo e uma atitude negativa e desconfiada em relação ao meio, o que interfere diretamente nas relações interpessoais desses dois gerentes. Consequentemente, 20 gerentes (46,4% da amostra) revelaram prejuízos mais acentuados em suas capacidades relacionais, o que os tornam mais vulneráveis à rejeição por parte das pessoas com quem se relacionam e pode interferir negativamente na relação gerente-subordinado, o que já havia sido observado em gerentes americanos por Bach (2005), que ressaltou que mesmo assim aqueles gerentes eram altamente produtivos, como também é o caso do grupo em estudo.

Na amostra como um todo se observa algum desconforto em lidar com as pessoas, ou pelo menos, um menor envolvimento nas relações, pois a percepção do outro tende a ser um tanto distorcida e mais baseada em fantasias [$Hd+(H)+(Hd) = 2,61 > H = 2,30$]. Esse resultado talvez possa ser explicado pelo empoderamento que a hierarquia proporciona e a própria observância do enfoque cultural que contextualiza uma função de comando, o que foi motivo de estudo de Katz e Kahn (1987) por longo tempo. Henry (1949/1964) enfatizou que o gerente ocupa um *status* em que se espera uma espécie de posicionamento distanciado entre aquele que tem o comando e o comandado, como se isso fosse representativo da posição conferida pela sociedade ao gerente.

Embora as variáveis de relacionamento interpessoal indiquem alguma dificuldade relacional na amostra, isso não parece estar interferindo efetivamente na capacidade geral de integração humana dos gerentes, outro aspecto em foco na avaliação do alto desempenho. Apesar de mais superficial, o

relacionamento interpessoal não foi avaliado como fracassado ou conflituoso, ou ainda, socialmente inadequado, diferindo dos resultados apresentados por Bach (2005) e Garcia-Santos e Vaz (2005). Pelo contrário, no geral, os gerentes são cooperativos e parecem primar pela boa convivência ($GHR = 3,4 > PHR = 2,2$). Ainda, constatou-se que 27,3% das respostas de pares foram de movimento humano com boa qualidade formal, o que pode ser interpretado como disponibilidade para interagir com outros em uma relação de reciprocidade. Os resultados das variáveis do Rorschach para capacidade de relacionamento interpessoal e integração humana estão retratados na Tabela 2.

Considerações finais

A proposta deste estudo foi investigar se alguns aspectos da personalidade, ditos pela literatura como importantes ao desempenho gerencial, estão presentes em gerentes empresariais considerados de alto desempenho e em que condições. A ideia central foi identificar características que possam ser correspondentes da excelência gerencial e, por conseguinte, preditoras de sucesso nessa área.

Os resultados permitem afirmar que os gerentes da amostra são capazes de analisar, de planejar, tomar a iniciativa tanto quanto as pessoas em geral (seguindo os índices obtidos em estudo normativo por Nascimento, 2007). Porém, destaca-se entre essas capacidades, e talvez seja esse o diferencial da excelência, alta habilidade de perceber relações entre as partes e articulá-las de maneira organizada e eficiente, mais que a população em geral. Isso parece garantir aos gerentes um funcionamento equilibrado, sem se deixar abater pelas situações inusitadas, complexas e de difícil solução peculiares ao papel que exercem no contexto organizacional da atualidade.

Nesse sentido, o comportamento mais ativo parece ser outra característica nesses gerentes, ou seja, não há inércia ou espera passiva pela decisão de outros, mas sim a decisão em prol da ação necessária e eficaz. Isso parece garantir que o planejamento seja seguido, mesmo que a maior parte dos gerentes tenda a ter um estilo mais empirista, ou de ação pela tentativa acerto-erro, o que caracteriza a função gerencial contemporânea, atravessada pela globalização e em contexto regido pela intempérie, muito diferente dos primórdios no início do século passado. Assim, surge a necessidade para ser excelente nesse tempo, de uma personalidade capaz de maior flexibilidade no planejamento e de readaptações constantes, sem rigidez.

Cerca de 47% dos gerentes apresentam dificuldades relacionais, ainda assim, isso não interfere em sua capacidade de integrar uma equipe e relacionar-se com os seus subordinados, mesmo que de forma mais distanciada e cautelosa. O que talvez explique esta condição seja mesmo o empoderamento que reveste a função e a necessidade, pessoal ou imposta pela colocação, de se manter em uma posição destacada dos demais. Esse fenômeno não interfere na capacidade produtiva dos gerentes e de levar adiante os objetivos organizacionais aos quais se dedica, pois, quando comparados à população em geral, demonstram ser mais cooperativos e capazes de trabalhar em equipe, o que parece ser mais uma característica da excelência gerencial no início do século XXI. Nesse sentido reforça-se a necessidade

de estudos continuados sobre essas características e de como desenvolvê-las nesse novo cenário organizacional. Além disso, em função da limitação de acesso enfrentada durante a execução desta pesquisa, urge o esclarecimento das empresas em relação à necessidade de cooperação para com as pesquisas nessa área, pois são elas que proporcionam informações de apoio na tomada de decisão na seleção de gerentes de alto nível hierárquico e são eles que propulsionam as empresas atuais.

Referências

- Amaral, A. E. V. (2006). Executive performance on the Rorschach comprehensive system. *Rorschachiana*, 28, 119-133.
- Anastasi, A., & Urbina, S. (2000). *Testagem Psicológica* (7ª ed). Porto Alegre: Artmed.
- Bach, P. L. (2005). *A descriptive Rorschach study of senior business executives*. (Tese de Doutorado). Califórnia School of Professional Psychology, Fresno. Publication Number 3187200
- Banco Nacional do Desenvolvimento (2010). *Circulares 10 e 11/2010 de 05 de março de 2010: Classificação do porte de empresa*. Recuperado de http://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/bndes/bndes_pt/Navegacao_Suplementar/Perfil/porte.html.
- Barrick, M. R., & Mount, M. K. (1991). The big five personality dimensions and job performance: a meta-analysis. *Personnel Psychology*, 44, 1-26.
- Berr, S. A., Church, A. H., & Waclawski, J. (2000). The right relationship is everything: linking personality preferences to managerial behaviors. *Human Resource Development Quarterly*, 11(2), 133-157.
- Cable, D. M., & Judge, T. A. (2003). Manager's upward influence tactic strategies: the role of manager personality and supervisor leadership style. *Journal of Organizational Behavior*, 24(2), 197-214.
- Cangemi, J., Miller, R., & Holloper, T. (2002). When leadership fails: lessons learned in the '90s and new directions for 2000 and beyond. *Organization Development Journal*, 20(4), 8-17.
- Chiavenato, I. (1982). *Administração de empresas: uma abordagem contingencial*. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil.
- Degen, R. J. (1989). *O empreendedor: fundamentos da iniciativa empresarial*. São Paulo: McGraw-Hill.
- Drucker, P. F. (1967). *O gerente eficaz*. Rio de Janeiro: Editora Guanabara.
- Exner, J. E., & Sendin, C. (1999). *Manual de interpretação do Rorschach para o sistema compreensivo*. São Paulo: Casa do Psicólogo.
- Fayol, H. (1994). *Administração industrial e geral: previsão, organização, comando, coordenação, controle* (10ª ed.). São Paulo: Atlas. (Obra original publicada em 1916)
- Ferreira, A. B. H. (2004). *O novo dicionário da língua portuguesa* (3ª ed.). Curitiba: Positivo.
- Garcia-Santos, S. C., & Vaz, C. E. (2005). O profissional da informática e sua personalidade analisada por meio da técnica de Rorschach. *Psicologia em Estudo*, 10(3), 517-525.
- Goffin, R. D., Rothstein, M. G., & Johnston, N. G. (1996). Personality testing and the assessment center: incremental validity for managerial selection. *Journal of Applied Psychology*, 81, 746-756.
- Gough, H. G. (1985). A work orientation scale for the California psychological inventory. *Journal of Applied Psychology*, 70, 505-513.
- Goulart, I. B., & Sampaio, J. R. (1998). *Psicologia do trabalho e gestão de recursos humanos: estudos contemporâneos*. São Paulo: Casa do Psicólogo.
- Henry, W. E. (1964). A personalidade do administrador bem sucedido. *Revista de Administração de Empresas*, 10(4), 127-139. (Obra Original publicada em 1949)
- Hicks, J. A., & Stone, J. B. (1962). The identification of traits related to managerial success. *Journal of Applied Psychology*, 46(6), 428-432.

- Hogan, J., & Hogan, R. (1989). How to measure reliability. *Journal of Applied Psychology, 74*, 273-279.
- Holland, J. L. (1997). *Making vocational choices: a theory of vocational personalities and work environments* (30^a ed.). Odessa: Psychological Assessment Resources, Inc.
- Katz, D., & Kahn, R. L. (1987). *Psicologia das organizações* (3^a ed.). São Paulo: Atlas.
- Kierstead, J. (1998). Personality and job performance: a research overview. *Research Directorate – Policy, Research and Communications Branch*, Public Service Commission of Canada. Recuperado de http://www.hrmaagr.gc.ca/research/personnel/personality_e.pdf
- Kroeger, O., & Thuesen, J. M. (1992). *Type at work*. Nova Iorque: Delacorte.
- Macedo, I. I., Rodrigues, D. F., Johann, M. E., & Cunha, N. M. M. (2004). *Aspectos comportamentais da gestão de pessoas* (3^a ed.). Rio de Janeiro: Editora FGV.
- McCredie, H., & Shackleton, V. (2000). The unit general manager: a competency profile. *Personnel Review, 29*(1), 106-114.
- Megginson, L. C., Mosley, D. C., & Pietri, P. H. (1986). *Administração – conceitos e aplicações*. São Paulo: Harbra.
- Mintzberg, H. (1975). The manager's job: folklore and fact. *Harvard Business Review, 49-61*.
- Mintzberg, H. (1994). Rounding out the manager's job. *Sloan Management Review, 11-26*.
- Mintzberg, H. (1995). *Criando organizações eficazes – estruturas em cinco configurações*. São Paulo: Atlas.
- Mintzberg, H. (2006). *MBA? Não, obrigado: uma visão crítica sobre a gestão e o desenvolvimento de gerentes*. Porto Alegre: Bookman.
- Mintzberg, H., & Gosling, J. (2003). Educando administradores além das fronteiras. *Revista de Administração de Empresas, 43*(2), 29-43.
- Moscovici, F. (2003). *Desenvolvimento interpessoal* (13^a ed.). Rio de Janeiro: José Olympio.
- Motta, P. R. (2002). *A Ciência e a arte de ser dirigente* (8^a ed.). Rio de Janeiro: Record.
- Nascimento, R. S. G. F. (2007). Rorschach comprehensive system data for a sample of 409 adult nonpatients from Brazil. *Journal of Personality Assessment, 89*(1), 35-41.
- Pernick, R. (2001). Creating a leadership development program: nine essential tasks. *Public Personnel Management, 30*(4), 429-444.
- Piotrowski, Z. A., & Rock, M. R. (1963). *The perceptanalytic executive scale*. Nova Iorque: Grune & Stratton.
- Porter, L. W. (1961). Perceived trait requirements in bottom and middle management jobs. *Journal of Applied Psychology, 45*, 232-236.
- Redondo, R. B. (2001). Aplicacion del Psicodiagnostico de Rorschach a 300 ejecutivos Vascos. *Psiquis, 2*, 51.
- Resende, A. C., & Garcia-Santos, S. C. (2008). A polémica do uso dos testes psicológicos. In M. N. Strey & D. C. Tatim (Orgs.), *Sobre Ets e Dinossauros* (pp. 142-162). Passo Fundo: Editora UPF.
- Russel M. T., & Karol, D. L. (2000). *Manual 16PF Quinta Edição* (2^a ed.). Rio de Janeiro: CEPA.
- Sainz, F. J., & Gorospe, L. (2005). *El test de Rorschach y su aplicación la psicología de las organizaciones* (2^a ed.). Buenos Aires: Paidós.
- Schoob, C. (2000). *Personality and job performance under non-routine conditions*. (Tese de Doutorado). Georgia Institute of Technology, Georgia. Publication Number 9994448
- Taylor, F. W. (1995). *Princípios de administração científica* (8^a ed.). São Paulo: Atlas. (obra original Publicada em 1911)
- Vaz, C. E. (1997). *O Rorschach - teoria e desempenho* (3^a ed.). São Paulo: Editora Manole.
- Weiner, I. B. (2000). *Princípios da interpretação do Rorschach*. São Paulo: Casa do Psicólogo.

Nota

- I. Foi considerada a classificação proposta pelo Banco Nacional do Desenvolvimento do Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior (2010). São empresas de grande porte aquelas com faturamento anual de mais de 300 milhões de reais.

Seille Cristine Garcia-Santos, Doutora em Psicologia pela Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, pesquisadora pelo Instituto Brasileiro de Desenvolvimento do Alto Desempenho Humano e pesquisadora-colaboradora do Programa de Pós-Graduação em Psicologia pela Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul. Endereço para correspondência: Rua Licínio Cardoso, 350, Chácara das Pedras, Porto Alegre, RS – CEP 91330-470. Telefone: (51) 33343660 / 92713612. E-mail: seille.garcia.santos@gmail.com
Blanca Susana Guevara Werlang, Doutora em Ciências Médicas - Saúde Mental, pela Universidade Estadual de Campinas, professora Titular da Faculdade de Psicologia da Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul. E-mail: bwelrang@pucrs.br.