



**UNIVERSIDADE ESTADUAL DE CAMPINAS
FACULDADE DE CIÊNCIAS APLICADAS**



Karine Letícia Hollanders dos Santos

Diagnóstico de Liderança Assertiva

Limeira
2017



**UNIVERSIDADE ESTADUAL DE CAMPINAS
FACULDADE DE CIÊNCIAS APLICADAS**



Karine Letícia Hollanders dos Santos

Diagnóstico de Liderança de Assertiva

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado como requisito parcial para a obtenção do título de Bacharel em Engenharia de Produção à Faculdade de Ciências Aplicadas da Universidade Estadual de Campinas.

Orientador(a): Paulo Hayashi Jr

Limeira
2017

Agência(s) de fomento e nº(s) de processo(s): Não se aplica.

Ficha catalográfica
Universidade Estadual de Campinas
Biblioteca da Faculdade de Ciências Aplicadas
Renata Eleuterio da Silva - CRB 8/9281

Sa59d Santos, Karine Letícia Hollanders dos, 1993-
Diagnóstico de liderança assertiva : modelo de caracterização e descoberta de lideranças assertivas / Karine Letícia Hollanders dos Santos. – Limeira, SP : [s.n.], 2017.

Orientador: Paulo Hayashi Júnior.
Trabalho de Conclusão de Curso (graduação) – Universidade Estadual de Campinas, Faculdade de Ciências Aplicadas.

1. Liderança. 2. Diagnóstico. 3. Assertividade (Psicologia). I. Hayashi Júnior, Paulo, 1977-. II. Universidade Estadual de Campinas. Faculdade de Ciências Aplicadas. III. Título.

Informações adicionais, complementares

Titulação: Bacharel em Engenharia de Produção

Data de entrega do trabalho definitivo: 28-06-2017



Universidade Estadual de Campinas
Faculdade de Ciências Aplicadas



Autor(a): *Karine Letícia Hollanders dos Santos*

Título do trabalho: *DIAGNÓSTICO DE LIDERANÇA ASSERTIVA*

Natureza: *Trabalho de Conclusão de Curso*

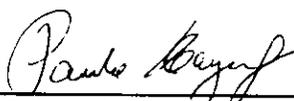
Curso: *Engenharia de Produção*

Orientador: *Prof. Dr. Paulo Hayashi Jr*

Aprovado em: *quarta-feira, 28 de junho de 2017*

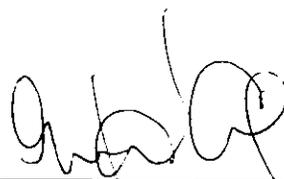
Banca Examinadora

Presidente:



Prof. Dr. Paulo Hayashi Jr

Avaliador 1:



Prof. Dr. Eric Cohen

Este exemplar corresponde à versão final da monografia aprovada.

AGRADECIMENTOS

Agradeço principalmente aos meus pais que sempre me apoiaram para que eu conseguisse chegar ao final do curso de engenharia de produção na UNICAMP às portas da formatura e enfim graduação no curso. Entretanto, exprimo meus mais profundos agradecimentos ao professor doutor Paulo Hayashi Jr por confiar em meu trabalho, ser meu coordenador de trabalho de graduação de curso e também meu professor orientador nessa etapa de curso. Por fim, agradeço aos meus amigos da UNICAMP por toda a ajuda e apoio durante toda a graduação.

HOLLANDERS DOS SANTOS, Karine Letícia. Diagnóstico de Liderança Assertiva. 2017. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Engenharia de Produção.) – Faculdade de Ciências Aplicadas. Universidade Estadual de Campinas. Limeira, ano.

RESUMO

O propósito do trabalho é descobrir as características principais as quais definem um líder assertivo, para conseguir efetuar uma promoção ou contratação eficiente para um cargo de liderança. Para conquistar esse objetivo, foi definido um questionário, uma análise gráfica e uma matriz SWOT que oferecem como resultado o nível de assertividade do líder, os quais foram testados em análises de caso na empresa CareerIn.

Busca-se entender o que define um líder para que seja possível diagnosticar comportamentos característicos de assertividade antes de uma contratação ou de uma promoção de pessoas para um cargo de liderança que impacta diretamente nos negócios da empresa e que seja um cargo de confiança. O objetivo é encontrar um modelo a ser usado para o diagnóstico de líderes assertivos dentro de empresas. Já que os líderes podem aumentar a eficiência e desempenho da empresa, reduzindo custos e conquistando o respeito de seus funcionários, e assim tornando-se exemplo ser seguido.

Palavras-chave: Liderança. Assertiva. Diagnóstico. Análise. Desempenho.

HOLLANDERS DOS SANTOS, Karine Letícia. How to discover na assertive leadership. 2017. nºf. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Engenharia de Produção.) – Faculdade de Ciências Aplicadas. Universidade Estadual de Campinas. Limeira, ano.

ABSTRACT

The main purpose in this work is to find out what are the fundamental characteristics to define an assertive leader before to promote or hire someone for a position of coordinator or director. This target was set because these leaders can impact positively a company increasing productivity and effectiveness, so it is extremely important to develop a framework to find out in an easy way how to make sure that the leadership is assertive. Because the leader can define how will be the example followed inside of the company it should be the best one, in other words, the one who motivates and make the employee feels motivated.

At the second part of the work is possible to learn a new framework based on all the literature review presented. After it, there are two case analysis, one is about an head director of sales operation on Career In and the other is about an associate of sales operation on the same company.

Keywords: Leadership. Assertive. Company. Performance. Management.

SUMÁRIO

1. Revisão Bibliográfica	8
2. Modelo de diagnóstico de liderança assertiva	14
3. Estudo de Caso	18
3.1 A empresa	18
3.2 Liderança Analisada	19
3.3 Análise do Diretor de operações de venda de CTS	20
3.3.1 Respostas e pontuações	20
3.3.2 Resultados e análise do gestor de dados	22
3.4 Análise do Gerente de operação de venda de CTS	
3.4.1 Respostas e pontuações	
3.4.2 Resultados e análise do gestor de dados	
4. Referências Bibliográficas	
5. Questões de apoio	
6. Respostas às questões de apoio	

1 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

A liderança é usualmente conectada com aspectos como dominância, agressividade e submissão, mas também é vista no âmbito da cooperatividade, dos sacrifícios e da consideração (e.g., Graziano, Jensen-Campbell, & Hair, 1996; Kelley & Stahelski, 1970; Kipnis, Schmidt, & Wilkinson, 1980).

Um bom líder pode auxiliar nas melhorias do ambiente de trabalho dentro de uma empresa, podendo aumentar a produção de seus funcionários envolvendo satisfação pessoal e motivação. Estudiosos mostraram que quando um trabalhador reconhece assertividade, justiça, uma liderança positiva, um *feedback* apropriado e crédito pelo seu trabalho, ela passa a se engajar mais em seu serviço (McAuliffe et al., 2009).

Sabendo disso, temos que a função dos líderes apresentados como chefe, gerentes, diretores e coordenadores, é manter seus subordinados felizes e satisfeitos, implicando em oferecimento de benefícios, sendo justos com o trabalho e na supervisão, e mantê-los motivados (Creech, 1995). Portanto, se os trabalhadores se sentirem satisfeitos em trabalhar para aquela empresa, eles tendem a dedicar-se mais e procurar realizar seus trabalhos com um nível de excelência. E com a motivação de receber benefícios mesmo não financeiros, como sendo eleito o funcionário do mês, participar de uma festa somente da equipe de trabalho ou até uma comemoração surpresa de aniversário, o empregado sente-se mais importante e valorizado. Nestas condições ele aprende a sentir satisfação por estar inserido naquela realidade e assim passa a querer produzir com maior qualidade e dedicação para se manter naquele status (McAuliffe et al., 2009).

Fazendo um breve levantamento da literatura especializada sobre liderança, pode-se inicialmente destacar a abordagem da liderança assertiva. Tem-se por definição que esse tipo de líder é proativo e também reativo, na esfera verbal (dando comandos diretos) e na não verbal (mostrando descontentamento), sendo local ou imediato e também difuso ou prolongado (influenciando ao longo do tempo) (Ames e Francis, 2007). São comportamentos esperados de uma liderança considerada assertiva: o respeito a todos; a honestidade e um tratamento digno entre todos os líderes e indivíduos da companhia; uma postura mais participativa e democrática, além de que o líder seja um exemplo aos seus subordinados. (Farmer e Meisel, 2010). Entretanto,

uma pessoa assertiva é aquela que consegue se expressar com confiança em uma forma direta sobre o que ela acredita ou quer (Dictionary, assertive). Então, um líder assertivo tem que ser confiante e saber direcionar o seu grupo de acordo com suas vontades e desejos. E sabendo que a assertividade é feita de escolhas diárias perante seus subordinados, ela passa a refletir os interesses próprios buscando atingir seus objetivos e resistindo as imposições dos outros (Ames, 2009).

Assertividade é o caráter verdadeiro de uma proposição segundo o dicionário Priberam da língua portuguesa. Mas, segundo alguns estudiosos, assertividade também é a tendência das pessoas a falar por, defender e agir em favor delas mesmas, e seus valores, preferências e objetivos (cf. Costa & McCrae, 1992; Wilson & Gallois, 1993). E outros cientistas, definem que qualquer comportamento pode ser de uma pessoa assertiva, como pro-atividade e imediatismo, não havendo um perfil de um líder assertivo único e não possa ser desenvolvido ao decorrer do tempo.

Líderes assertivos podem ser vistos negativamente como pessoas hostis e ofensivas, assim como se um líder não tiver esse caráter, normalmente, seus subordinados acreditam na existência de uma fraqueza deste nos momentos de decisão e iniciativa. Sabe-se que líderes assertivos são vistos como pessoas de maior poder e que tem vantagens em círculos sociais, como negociações. Entretanto, são considerados também como pessoas não amigáveis já que são mais propensos a entrar em conflitos e usar defensivos e/ou não construtivos comportamentos com os outros (e.g., Graziano, Jensen-Campbell, & Hair, 1996; Kelley & Stahelski, 1970; Kipnis, Schmidt, & Wilkinson, 1980).

Para alguns estudiosos, para um líder ser eficiente e assertivo, ele deve conhecer bem o estilo de trabalho de seus funcionários para que assim ele possa saber qual tipo de comportamento deve seguir. Segundo a literatura, é possível distinguir quatro tipos de comportamento: diretivo, ajudante, participativo e orientado aos objetivos (McShane, Olekalns & Travaglione, 2013).

- Diretivo: o líder deve oferecer suporte psicológico aos seus subordinados. Por exemplo: o líder conta o que ele espera que seja feito no trabalho, oferecendo certo guia de ajuda, esclarecendo dúvidas, controlando e planejando o trabalho também (Kessler, 2013);

- Ajudante: o coordenador é amigável e respeita todos os empregados igualmente, assim como ele está preocupado com o bem-estar, as necessidades e as condições de trabalho de cada um individualmente (McShane, Olekalns & Travaglione, 2013);
- Participativo: o chefe permite a participação e incentiva seus funcionários a fazer parte no processo de decisão. Por exemplo: eles podem decidir em como melhorias podem acontecer sobre o próprio trabalho ou até opinar sobre uma importante decisão que o coordenador tenha que tomar sobre a empresa;
- Orientado aos objetivos: o líder impulsiona ações em seus empregados para conseguir a conquista máxima no serviço. Por exemplo: ele pode determinar metas desafiadoras ou até dar mais responsabilidade para um funcionário para estimulá-lo a conseguir um cargo de maior importância (McShane, Olekalns & Travaglione, 2013).

As características dos funcionários e o ambiente podem alterar a eficiência do comportamento da liderança, então para realmente ser eficiente, um líder deve adaptar-se ao comportamento de seus subordinados. As particularidades dos funcionários e as variáveis do ambiente são definidas nos tópicos a seguir:

- Locus de controle: quando este é interno é porque os empregados admitem dominação entre eles e seu ambiente de trabalho fazendo com que uma liderança participativa e orientada aos objetivos seja eficiente; já se este for externo, os empregados tendem a considerar as ações fora do ambiente de trabalho, então uma liderança diretiva e ajudante será mais adequada (Al-Gattan, 1985).
- Experiente e habilidosa: se isso for realidade há a necessidade de um líder orientado aos objetivos, se não for, há a necessidade de um líder ajudante e diretivo (Mumford, Zaccaro, Connelly & Marks, 2000).
- Estruturado pelas tarefas: se o trabalho for rotineiro, o líder deve ser ajudante para auxiliar os trabalhadores a lidar com o tédio da execução de um trabalho repetitivo; já no caso oposto, deve-se ter um líder diretivo e participativo (McShane, Olekalns & Travaglione, 2013).

- Times dinâmicos: se o grupo de trabalho for desunido há a necessidade de um líder ajudante, no outro caso, um líder orientado aos objetivos é suficiente (McShane, Olekalns & Travaglione, 2013).

Estudos apresentam que se o chefe executar suas tarefas respeitando os comportamentos de seus subordinados, a eficiência de seu time será aumentada, já que os mesmos buscarão realizar suas tarefas da melhor maneira possível, reduzindo erros e desperdícios de gastos, e sim acrescentando qualidade aos seus deveres. Uma coordenação sendo uma direção real para os empregados sendo assim assertiva, ajuda a extrair dificuldades e mostrar o caminho que facilitará o desenvolvimento dos comportamentos também de seus subordinados em prol de conseguir resultados relevantes para a organização como um todo, inclusive a própria comunidade (Kessler, 2013).

A assertividade, segundo Ames (2009), impacta diretamente nos resultados sociais e instrumentais. Os resultados sociais incluem relacionamentos positivos e que são confiáveis, ou seja, o relacionamento em si. Já os resultados instrumentais são uso de recursos disponíveis, resultados de tarefas e conseguir acordos positivos e negociações favoráveis. Em geral, os dois tipos de resultados são igualmente importantes para o sucesso de um líder e assim impacta diretamente na produtividade de seus subordinados mostrando também que no geral, os melhores líderes são os mais assertivos.

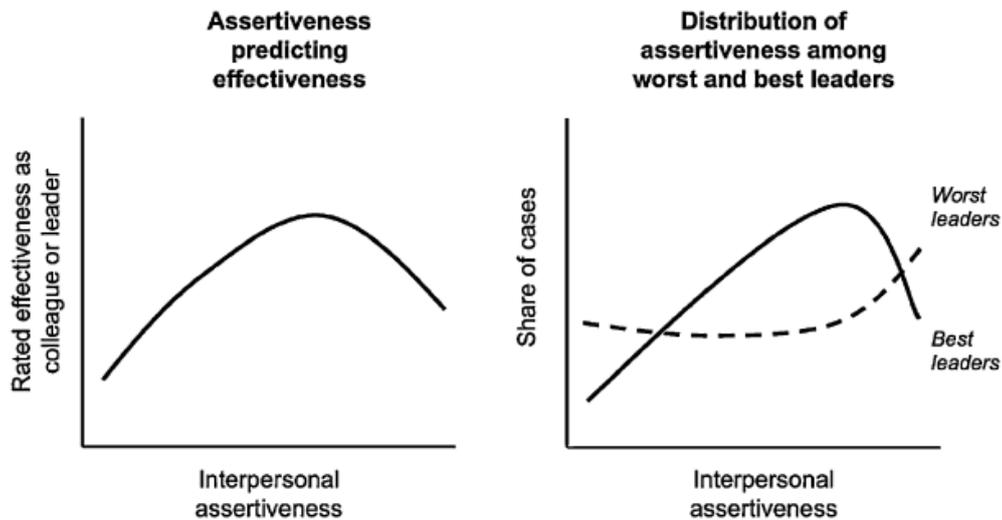


Figura 1 - Relação entre assertividade e eficiência (esquerda) e a distribuição entre eficiência e líderes falhos pela assertividade

A assertividade tem que utilizada com equilíbrio pelos líderes, pois diferentes situações requerem diferentes níveis de assertividade, por exemplo, níveis altos ou baixos de assertividade tem diferentes impactos perante os que observam as reações desse líder. Um líder pouco assertivo é visto como não focado em resultados por mais que tenha desenvolvido bons relacionamentos, já o líder altamente assertivo será visto como uma pessoa socialmente problemática ao invés de ser visto como um líder focado em seus resultados e objetivos. Portanto temos que é necessário um nível intermediário em assertividade para ser completo, ou seja, será um líder no qual os seus subordinados terão certo nível de relacionamento, mas que conseguirão perceber os objetivos de seu líder (Ames e Flynn, 2007). A bibliografia apresenta essa relação pelos gráficos a seguir:

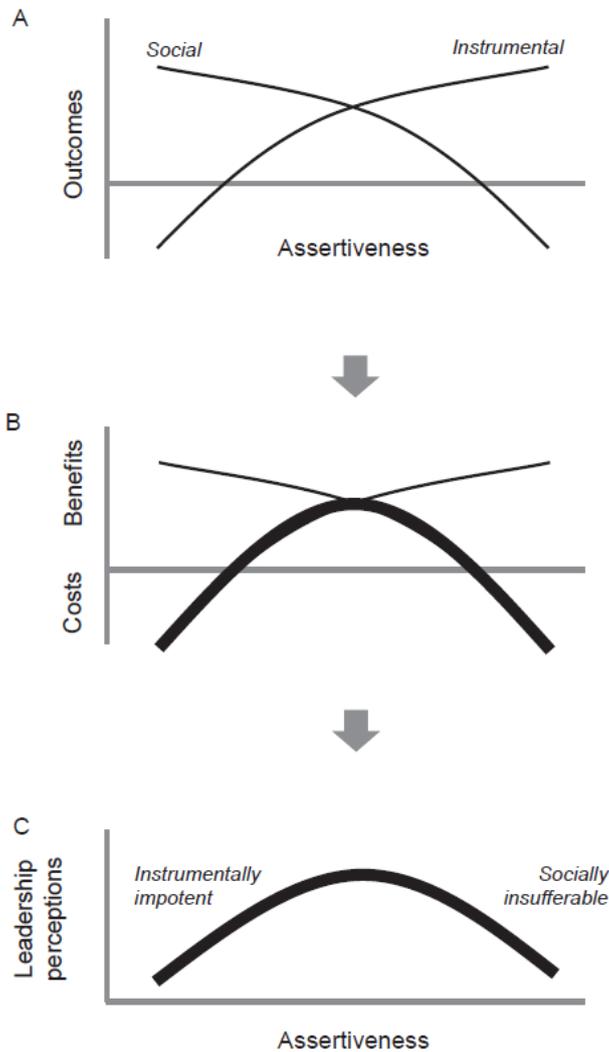
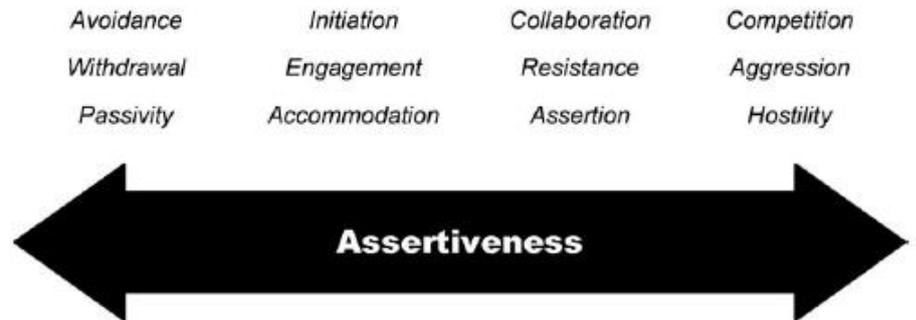


Figura 2 - Demonstração dos resultados obtidos na esfera social e efetiva entre liderança e assertividade (Ames and Flynn, 2007)

No âmbito de comportamentos de líderes também há as relações interpessoais as quais fazem um líder ser assertivo ou não perante seus subordinados. Como um líder reage em situações de conflito, negociações, trabalho em grupo, influência e decisões de problemas fazem com que um líder seja visto de diferentes formas perante outros. Ames (2009) apresenta um quadro demonstrando as percepções dessa assertividade interpessoal.

D. Ames / Research in Organizational Behavior 29 (2009) 111–133



Domain	Illustrative behavior or style		
Conflict	Avoidant, trivializing	Candid, constructive	Belligerent, demanding
Negotiation	Weak opening, ready concessions	Strong opening, integrative solutions	Extreme opening, aggressive tactics
Teamwork	Silent with opinions, conformist	Egalitarian, open, engaged	Confrontational, dominance-seeking
Influence	Suppliant, appeasing	Active, forthright, persuasive	Bullying, cajoling
Decision making	Equivocal, indecisive	Proactive, inclusive	Unilateral, self-serving

Figura 3- Percepções diárias da assertividade interpessoal (Ames, 2009)

Continuando no âmbito de como os líderes são vistos por seus subordinados há a possibilidade de estes não enxergarem quão assertivo é seu superior pelos líderes já estarem motivados, arrependidos ou com percepção errônea sobre si mesmo. Ames (2009) explica que 3 fatores podem influenciar diretamente por graus elevados ou extremamente reduzidos de assertividade:

- **Motivação**, pela a pessoa se conhecer muito bem e ir em busca de seus objetivos sem se importar com as suas perdas instrumentais ou as incompreensões sobre seu comportamento. Um comportamento característico desse tipo de pessoa são problemas como resultados em negociações. Palavras que descrevem esse tipo de líder são: “dominante, competitivo, cooperativo, narcisista, destrutivo, deliberado, intencional e motivado”.

- Arrependimento, o qual faz o líder empacar por não encontrar as palavras certas para demonstrar sua simpatia. Palavras que descrevem essa categoria são: “agressivo, introvertido, dificuldade em comunicação, ansiedade, eficiência centralizada, péssimos negociadores”.
- Percepção errônea sobre si mesmo impedindo com que o líder tenha consciência de como se comporta perante seus subordinados por não se conhecer o suficiente. Palavras que descrevem esse líder são: “insegurança, instabilidade, voltado somente aos objetivos, descontente, moderado, interpessoais”.

O estudo de Ames (2009) concluiu que a melhor categoria para um líder estar é entre todas as apresentadas já que a falta ou o excesso de assertividade causam danos aos meio instrumentais e de relacionamento. Um teste inicial para descobrir o tipo de liderança é apresentado na figura a seguir (Figura 4):

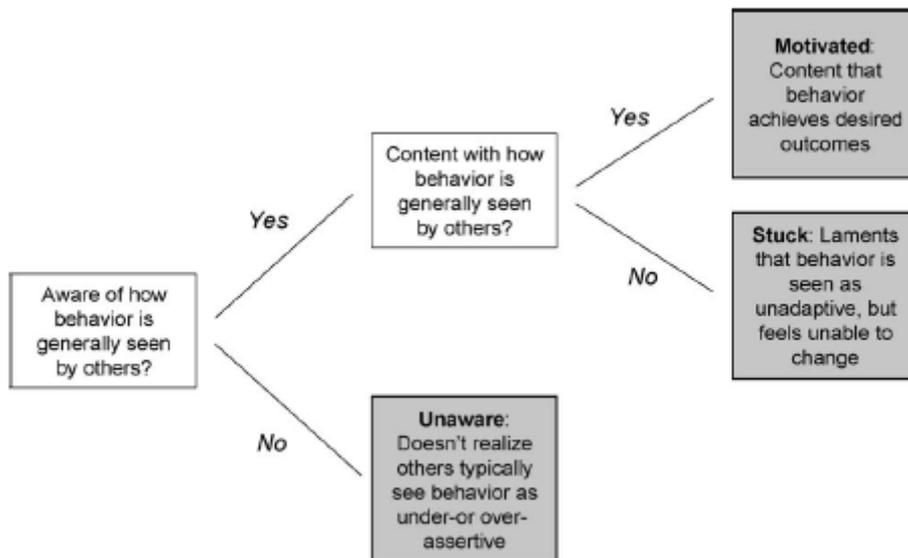


Figura 4 - Categorias nas quais há excesso ou falta de assertividade na liderança (Ames, 2009)

2 MODELO DE DIAGNÓSTICO DE LIDERANÇA ASSERTIVA

Com a intenção de diagnosticar uma liderança assertiva foi criado um modelo com base em toda a literatura estudada. O modelo consiste em um passo-a-passo de ____ etapas, nas quais deve ser utilizado pelos subordinados e colegas da pessoa a ser analisada.

A descrição de cada etapa está a seguir:

1ª Etapa: Questionário com definição de comportamento do subordinado - para entender se o líder está agindo assertivamente na maneira de lidar com este, com características ambientais – buscando entender se o líder está se adaptando às situações ambientais distintas, e busca de palavras chaves.

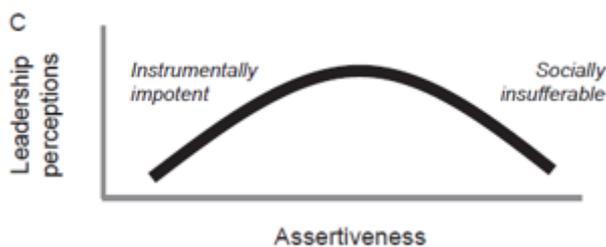
- 1) Que tipo de comportamento você considera que o líder analisado tem?
 - Diretivo (oferece suporte psicológico aos seus subordinados)
 - Ajudante (amigável, preocupado com o bem-estar individual)
 - Participativo (incentiva a participação no processo de decisão)
 - Orientado aos objetivos (impulsiona ações para obter rendimento máximo)
- 2) Que tipo de ambiente você considera que este líder está presente?
 - Locus de controle interno (subordinados admitem subordinação)
 - Locus de controle externo (subordinados consideram orientações externas também)
 - Experiente e habilidosa (subordinados com independência)
 - Estruturado pelas tarefas (subordinados com trabalho rotineiro)
 - Times dinâmicos (subordinados desunidos)
- 3) Dê uma nota de 1 a 5 para cada um dos comportamentos apresentados a seguir (sendo 1 um comportamento inexpressivo e 5 um comportamento sempre presente no líder analisado):
 - Eficiência
 - Direcionamento assertivo
 - Confiabilidade
 - Negociabilidade
 - Persuasão

- Produtividade
 - Agressividade
- 4) Julgue essas afirmações como verdadeiras ou falsas:
- O líder é altamente motivado, ao ponto de não se importar em ser incompreendido e ter perdas de relacionamento
 - O líder não encontra as palavras certas para se expressar
 - O líder tem plena consciência sobre como é enxergado pelas pessoas ao seu redor
 - O líder não tem consciência de como ele realmente é
- 5) Circule todas as palavras que combinem com o comportamento do líder avaliado:
- Dominante – Deliberado – Dificuldade de comunicação
 - Competitivo – Intencional – Ansioso
 - Cooperativo – Motivado – Eficiência centralizada
 - Narcisista – Agressivo – Negociações comprometidas
 - Destrutivo – Introverso – Inseguro
 - Instável – Voltado aos objetivos – Descontente
 - Moderado – Interpessoal – Confiante
 - Estrategista – Proativo – Reativo
 - Difuso – Imediato – Confiável
 - Submisso – Atencioso – Justo
 - Supervisor – Direto – Verdadeiro
 - Hostil – Ofensivo - Fraco

2ª Etapa: Matriz Swot – entender se as fraquezas, ameaças, forças e estímulos estão de acordo com as características apresentadas por líderes assertivos, como apresentado na bibliografia estudada. Desta forma, o gestor dos dados deverá preencher uma matriz SWOT sobre o líder estudado e assim será possível entender se a perspectiva geral está alinhada à visão de um líder assertivo.



3ª Etapa: Avaliação dos dados recolhidos e determinação de local do líder no gráfico de assertividade X percepção de liderança de (Ames e Flynn, 2007):



4ª Pontuação: definição se o líder pode ser considerado assertivo ou não. De acordo com as seguintes regras:

- A pergunta 1 e 2 do questionário oferecem dados para entendermos se o líder está na esfera comportamental de acordo com os parâmetros de um líder assertivo, resultando em 1 ponto caso as duas sejam a combinação adequada seguindo à teoria apresentada;
- A pergunta 3 oferece notas para entendermos em que parte da curva do gráfico da etapa 3 o líder está, portanto o gráfico oferece uma pontuação de

1 ponto caso o líder esteja no topo, ou menos pontos podendo chegar a 0, caso o líder esteja com pouco grau de percepção de liderança;

- As perguntas 4 e 5 estão alinhadas com o entendimento de um excesso ou de uma falta de assertividade, caso o líder não esteja visivelmente encaixado em nenhuma das 3 categorias (maior parte das palavras escolhidas se encaixa com a categoria de verdadeiro ou falso escolhida), a pontuação é de 1 ponto.
- Na pergunta 5 há 12 palavras que descrevem a liderança assertiva em parâmetros gerais, sendo elas: confiante, proativo, reativo, difuso, imediato, confiável, atencioso, justo, supervisor, direto, verdadeiro, hostil. Portanto, se pelo menos 6 dessas palavras forem escolhidas, a pontuação será de 1 ponto.
- Matriz SWOT possibilita ver o alinhamento das características do líder com as percepções diárias de assertividade interpessoal. E se caso, isto se alinhe com um líder assertivo, a pontuação é de 2 pontos.

5ª Diagnóstico: Portanto a maior pontuação possível é de 6 pontos tendo no ranking de assertividade de que qualquer pontuação entre 4-6 pontos diagnostica um líder como assertivo por ter no mínimo 2 âmbitos de 3 (comportamental, social e instrumental) como assertivos. Quando houver mais de uma resposta, a pontuação será a média das pontuações com adição da pontuação da matriz SWOT e a matriz gráfica.

3 ESTUDO DE CASO

3.1 A Empresa

Os dois líderes escolhidos para serem analisados são funcionários da empresa CareerIn, uma empresa dona da principal rede social profissional do mundo. A CareerIn foi criada nos Estados Unidos em 2003 por amigos de duas empresas de tecnologia existentes (PayPal e SocialNet). Em 2008 com quase 15 milhões de membros em sua rede social a empresa começa a expandir para outros países e se tornar mundialmente conhecida. Já em 2009 a empresa ganhou um novo CEO, Jeff Weiner, o qual teve a responsabilidade de focar e clarificar a missão, os valores, a

estratégia e as prioridades da empresa. Em 2012 com quase 150 milhões de usuários a empresa chega ao Brasil, abrindo seu escritório responsável por todas as atividades na América Latina em São Paulo. Este ano de 2017 a empresa foi comprada pela Microsoft e atingiu o número de 500 milhões de usuários no mundo, sendo que em seu escritório brasileiro possui como cargos de liderança: 1 diretor geral e 3 diretores de vendas (um para cada área dentro da empresa).

Os negócios da CareerIn são divididos em 3 partes:

- CTS (CareerIn Talent Solutions = CareerIn Soluções de Talento) – responsável por vender produtos ligados à contratação de pessoas, empoderamento da marca, engajamento de funcionários e propaganda da empresa como marca empregadora;
- CSS (CareerIn Sales Solution = CareerIn Soluções de Vendas) – responsável por vender produtos ligados ao aumento de vendas, empoderamento de vendedores e fortalecimento da marca como empresa de vendas.
- CMS (CareerIn Media Solutions = CareerIn Soluções de Mídia) – responsável por vender propagandas que serão disponibilizadas na rede social do CareerIn.

3.2 Liderança Analisada

A liderança analisada é diretor de operações de vendas (Fabio Lima) responsável pelo controle e maximização de vendas de toda a parte de soluções de talento na América Latina e o outro é gerente de operações de vendas (Pedro Parra) responsável pela performance dos vendedores facilitação de vendas de todos os produtos de GTS.

O diretor de vendas é responsável por uma equipe de 9 gerentes de vendas e 1 gerente de operações de vendas, já o gerente de operações por uma equipe de 4 funcionários.

3.3 Análise do Diretor de operações e vendas de CTS:

O modelo de diagnóstico foi dado a 3 pessoas subordinadas a ele e as respostas foram as seguintes:

3.3.1 Respostas e pontuações

Resposta 1: Total 2 pontos – média gráfica 4,3

- 1- Líder é diretivo
- 2- Locus de controle interno (0 pontos – teria que ser uma liderança participativa)
- 3- Notas: (média 4,3)
 - a. Eficiência: 5
 - b. Direcionamento assertivo: 5
 - c. Confiabilidade: 5
 - d. Negociabilidade: 3
 - e. Persuasão: 3
 - f. Produtividade: 5
 - g. Agressividade 4
- 4- Verdadeiro ou Falso (1 ponto – nenhuma opção selecionada)
 - a. Falso
 - b. Falso
 - c. Falso
 - d. Falso
- 5- Dominante / Intencional / Eficiência centralizada / Introverso / Voltado aos objetivos / Descontente / Moderado / Interpessoal / Confiante / Estrategista / Confiável / Atencioso / Justo / Supervisor / Direto / Verdadeiro (6 palavras se encaixam – 1 ponto)

Resposta 2: Total 1 ponto – média gráfica 3,71

- 1- Líder é participativo
- 2- Experiente e habilidoso – (0 pontos – o líder deveria ser orientado aos objetivos)
- 3- Notas (média 3,71)
 - a. Eficiência: 4

- b. Direcionamento assertivo: 5
 - c. Confiabilidade: 5
 - d. Negociabilidade: 3
 - e. Persuasão: 2
 - f. Produtividade: 5
 - g. Agressividade 2
- 4- Verdadeiro ou Falso (não se encaixa em nenhuma das categorias – 1 ponto)
- a. Falso
 - b. Falso
 - c. Verdadeiro
 - d. Falso
- 5- Dominante / Deliberado / Dificuldade de comunicação / Competitivo, / Intencional / Eficiência centralizada / Negociações comprometidas / Introverso / Voltado aos objetivos / Moderado / Interpessoal / Confiante / Estrategista / Proativo / Imediato / Confiável / Justo / Direto / Ofensivo (5 palavras – 0 pontos)

Resposta 3: Total 2 pontos – média gráfica 4

- 1- Líder é orientado aos objetivos
- 2- Locus de controle interno (1 ponto)
- 3- Notas (média 4)
- a. Eficiência: 5
 - b. Direcionamento assertivo: 3
 - c. Confiabilidade: 4
 - d. Negociabilidade: 2
 - e. Persuasão: 5
 - f. Produtividade: 5
 - g. Agressividade 4
- 4- Verdadeiro ou Falso (0 pontos – 2 opções selecionadas que se encaixam na falta de assertividade)
- a. Verdadeiro
 - b. Falso
 - c. Verdadeiro
 - d. Falso

5- Dominante / Competitivo / Intencional / Cooperativo / Motivado / Eficiência centralizada / Descontente Voltado aos objetivos / Imediato / Reativo / Confiável / Ofensivo / Direto / Verdadeiro / Supervisor (6 palavras – 1 ponto)

3.3.2 Resultados e análise do gestor de dados

As pontuações foram em média 2 pontos e a análise gráfica fica sendo a média de 4, plotando esse resultado no gráfico temos:

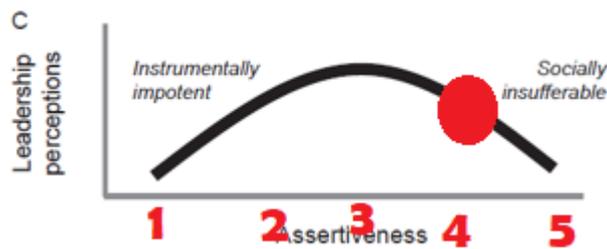


Figura 5 - Gráfico de assertividade

Pelo modelo gráfico é possível perceber que o líder tem alto grau de assertividade, podendo afetar na sua esfera social. Com isso, este líder recebeu mais um ponto, totalizando 3 pontos.

Já nesta última fase vamos encaixar as palavras citadas nas entrevistas na matriz SWOT para entender o comportamento e julgar se é de um líder assertivo ou não. O resultado é mostrado na Figura 7 a seguir:

		AJUDA		ATRAPALHA		
INTERNA	FORÇA	Dominante	Moderado	FRAQUEZA	Competitivo	Deliberado
	Eficiência centralizada	Atencioso	VERDADEIRO	Descontente	Reativo	
	Voltado aos objetivos	Justo	Intencional			
	Proativo	Imediato				
EXTERNA	OPORTUNIDADES	Confiável		AMEAÇAS	Dificuldade de comunicação	
	Confiante	Supervisor		Introvertido	Negociações comprometidas	
	Estrategista	Direto		Interpessoal	Ofensivo	

Figura 6 - Matriz SWOT da primeira análise de caso

Como apresentado na figura a seguir, o líder possui muitas características presentes nos quadrantes de ajuda do que nos quadrantes de atrapalha, portanto, o líder pode ser considerado assertivo pelas palavras apresentadas. Com isso, o líder ganhou mais 2 pontos.

O total de pontos do Diretor de operações de vendas de CTS foi de 5 pontos, portanto este líder pode ser considerado um líder assertivo.

3.4 Análise do Gerente de operações e vendas de CTS:

O modelo de diagnóstico foi dado a 3 pessoas subordinadas a ele e as respostas foram as seguintes:

3.4.1 Respostas e pontuações

Resposta 1: Total 2 pontos – média gráfica 3,85

6- Líder é ajudante

7- Locus de controle externo (1 ponto)

8- Notas: (média 3,85)

a. Eficiência: 5

b. Direcionamento assertivo: 3

c. Confiabilidade: 5

d. Negociabilidade: 2

e. Persuasão: 2

f. Produtividade: 5

g. Agressividade: 5

9- Verdadeiro ou Falso (0 pontos - 2 opções selecionadas como verdadeiras indicam falta de assertividade)

a. Verdadeiro

b. Verdadeiro

c. Falso

d. Falso

10-Deliberado / Competitivo / Intencional / Ansioso / Cooperativo / Motivado / Agressivo / Negociações comprometidas / Introverso / Inseguro / Instável / Voltado aos objetivos / Interpessoal / Descontente / Confiante / Estrategista / Proativo / Imediato / Reativo / Atencioso / Submisso / Direto / Verdadeiro / Ofensivo (8 palavras – 1 ponto)

Resposta 2: Total 0 pontos – média gráfica 3,85

- 6- Líder é orientado aos objetivos
- 7- Estruturado pelas tarefas (0 pontos – o líder deveria ser ajudante)
- 8- Notas (média: 3,85)
 - a. Eficiência: 5
 - b. Direcionamento assertivo: 4
 - c. Confiabilidade: 5
 - d. Negociabilidade: 3
 - e. Persuasão: 1
 - f. Produtividade: 5
 - g. Agressividade 4
- 9- Verdadeiro ou Falso (0 ponto - 2 verdadeiros encaixam o padrão de falta de assertividade)
 - a. Falso
 - b. Verdadeiro
 - c. Verdadeiro
 - d. Falso
- 10-Deliberado / Competitivo / Intencional / Ansioso / Cooperativo / Agressivo / Introvertido / Instável / Confiante / Estrategista / Proativo / Reativo / Atencioso / Direto / Ofensivo (5 palavras – 0 pontos)

Resposta 3: Total 2 pontos – média gráfica 4,28

- 6- Líder é orientado aos objetivos
- 7- Locus de controle interno (1 ponto)
- 8- Notas (média 4,28)
 - a. Eficiência: 5
 - b. Direcionamento assertivo: 5
 - c. Confiabilidade: 5
 - d. Negociabilidade: 4
 - e. Persuasão: 4
 - f. Produtividade: 5
 - g. Agressividade 2
- 9- Verdadeiro ou Falso (1 ponto – 1 verdadeiro não se encaixa no padrão)

- a. Falso
- b. Falso
- c. Falso
- d. Verdadeiro

10- Competitivo / Intencional / Ansioso / Cooperativo / Motivado / Eficiência centralizada / Instável / Voltado aos objetivos / Interpessoal / Confiante / Reativo / Submisso / Ofensivo / Direto / Verdadeiro (0 pontos - 4 palavras somente)

3.4.2 Resultados e análise do gestor de dados

As pontuações foram em média 1,67 pontos e a análise gráfica fica sendo a média também de 4 pontos, plotando no gráfico temos o mesmo gráfico da análise anterior, ou seja, a figura 6. Portanto, este líder também tem alta assertividade e recebe 1 ponto a mais nesse quesito, totalizando 2,67 pontos.

Já na matriz SWOT temos como resultado a figura a seguir:

	AJUDA		ATRAPALHA	
INTERNA	FORÇA	Motivado	FRAQUEZA	Deliberado
		Voltado aos objetivos Verdadeiro	Inseguro	Competitivo
		Proativo	Instável	Ansioso
		Atencioso	Descontente	Reativo
EXTERNA	OPORTUNIDADES	Intencional	AMEAÇAS	Agressivo Ofensivo
		Cooperativo Confiante	Introverso	Negociações comprometidas
		Estrategista	Imediato	Direto
			Interpessoal	Submisso

Figura 7 - Matriz SWOT resultado das palavras citadas na segunda análise de caso

Por esta matriz SWOT temos 13 palavras nos parâmetros que atrapalham e 11 que ajudam, portanto temos uma falta de assertividade do Gerente de operações de vendas de GTS, portanto, neste quesito o líder receberá 1 ponto somente por ter um resultado um pouco abaixo do limite ótimo de assertividade.

O total de pontos desse líder é de 3,67 pontos o que caracteriza este líder como um líder não assertivo. Para conseguir ser um líder assertivo, este necessitará entender melhor seus funcionários, controlar mais seu lado instrumental e também social. Controlando emoções e respeitando o modo de trabalho de cada um de seus

funcionários será possível que este líder aprenda a se adaptar melhor a cada uma das situações e assim se tornar um líder assertivo.

4 QUESTÕES DE APOIO

- 1) Para um líder ser assertivo ele deve se adaptar aos diferentes tipos de funcionários que tem, portanto, com quais tipos de funcionários os 4 tipos de líderes assertivos se adequam (diretivo, participativo, ajudante e orientado aos objetivos)?
- 2) Qual dessas palavras descrevem um líder assertivo? (Marque 5 palavras)
 - a. Confiante
 - b. Desconfiado
 - c. Proativo
 - d. Operacional
 - e. Direto
 - f. Verdadeiro
 - g. Coordenador
 - h. Diligente
 - i. Hostil
 - j. Educado
 - k. Bem humorado
- 3) Quais as diferenças entre as duas esferas que mais impactam na assertividade de um líder?
- 4) Julgue como verdadeiro ou falso as afirmações a seguir:
 - a. Um líder com alto grau de assertividade é visto como focado em resultados por mais que tenha comprometido sua esfera social.
 - b. Quanto mais assertividade em um líder, melhor esse líder será.
 - c. Um líder deve se adequar nas seguintes situações para ser considerado assertivo: conflitos, negociações, trabalhos em equipe, influência e tomada de decisões.

5 RESPOSTAS ÀS QUESTÕES DE APOIO

1) Para um líder ser assertivo ele deve se adaptar aos diferentes tipos de funcionários que tem, portanto, com quais tipos de funcionários os 4 tipos de líderes assertivos se adequam (diretivo, participativo, ajudante e orientado aos objetivos)?

Resposta: Líderes participativos devem ser para funcionários que aceitam subordinação ou com trabalhos dinâmicos

Líderes diretivos devem ser para funcionários que não aceitam subordinação, ou que não sejam experientes e habilidosos, ou que tenham trabalhos dinâmicos.

Líderes ajudantes são para trabalhadores que não são experientes e habilidosos, ou que tenham trabalhos rotineiros, ou que tenham trabalhos desunidos.

Líderes orientados aos objetivos são para mão de obra experiente e habilidosa ou para trabalhos em equipe.

2) Qual dessas palavras descrevem um líder assertivo? (Marque 5 palavras)

- a. Confiante - sim
- b. Desconfiado
- c. Proativo -sim
- d. Operacional
- e. Direto - sim
- f. Verdadeiro -sim
- g. Coordenador
- h. Diligente
- i. Hostil - sim
- j. Educado
- k. Bem humorado

3) Quais as diferenças entre as duas esferas que mais impactam na assertividade de um líder?

Resposta: Os resultados sociais incluem relacionamentos positivos e que são confiáveis, ou seja, o relacionamento em si. Já os resultados instrumentais são o

uso de recursos disponíveis, resultados de tarefas e conseguir acordos positivos e negociações favoráveis.

5) Julgue como verdadeiro ou falso as afirmações a seguir:

- a. Um líder com alto grau de assertividade é visto como focado em resultados por mais que tenha comprometido sua esfera social. (FALSO: um líder pouco assertivo é visto como não focado em resultados por mais que tenha desenvolvido bons relacionamentos)
- b. Quanto mais assertividade em um líder, melhor esse líder será. (FALSO: É necessário um nível intermediário em assertividade para tornar um líder completo)
- c. Um líder deve se adequar nas seguintes situações para ser considerado assertivo: conflitos, negociações, trabalhos em equipe, influência e tomada de decisões. (VERDADEIRO)

REFERÊNCIAS

Al-Gattan, A.-R. A. Test of the Path-Goal Theory of Leadership in the Multinational Domain. *Group & Organization Management*, v. 10, n. 4, p. 429-445, 1985.

Ames, D. Pushing up to a point: Assertiveness and effectiveness in leadership and interpersonal dynamics. *Research in Organizational Behavior*, v. 29, p. 111-133, 2009.

Ames, D.; Flynn, F. What breaks a leader: The curvilinear relation between assertiveness and leadership. *Journal of Personality and Social Psychology*, v. 92, n. 2, p. 307-324, 2007.

Costa, Paul T. McCrae, Robert R. Personality in adulthood: A six-year longitudinal study of self-reports and spouse ratings on the NEO Personality Inventory. *Journal of Personality and Social Psychology*, v. 54, n. 5, p. 853-863, 1992.

Creech, R. M. Employee motivation. *Management Quarterly*. v. 36, n. 2, p. 33, 1995. Disponível em: <<http://search.proquest.com/docview/233562258?accountid=13380>>. Acesso em: 18 jun. 2017.

Farmer, Kevin Meisel, Steven I. Developing the competencies of interactional justice. *Organization Management Journal*, v. 7, n. 2, p. 155-168, 2010.

Graziano, William G., Jensen-Campbell, Lauri A. Hair, Elizabeth C. Perceiving interpersonal conflict and reacting to it: The case for agreeableness. *Journal of Personality and Social Psychology*, v. 70, n. 4, p. 820-835, 1996.

Kelley, Harold H. Stahelski, Anthony J. Social interaction basis of cooperators' and competitors' beliefs about others. *Journal of Personality and Social Psychology*, v. 16, n. 1, p. 66-91, 1970.

Kessler, Eric H. *Encyclopedia of management theory*. [s.l.: s.n.], 2013.

Kipnis, David, Schmidt, Stuart M. Wilkinson, Ian. Intraorganizational influence tactics: Explorations in getting one's way. *Journal of Applied Psychology*, v. 65, n. 4, p. 440-452, 1980.

Kristovics, Alex, Kinicki, AngeloKinicki, Angelo et al. Organisational behaviour. North Ryde, N.S.W.: McGraw-Hill Custom Publishing, 2013.

McAuliffe, Eilish, Manafa, OgennaMaseko, Fresier et al. Understanding job satisfaction amongst mid-level cadres in Malawi: the contribution of organisational justice. *Reproductive Health Matters*, v. 17, n. 33, p. 80-90, 2009.

Mumford, Michael D, Zaccaro, Stephen JConnelly, Mary Shane et al. Leadership skills. *The Leadership Quarterly*, v. 11, n. 1, p. 155-170, 2000.

Wilson, KGallois, C. Assertion and its social context. Elmsford, 1993.