

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DO RIO GRANDE DO SUL
FACULDADE DE PSICOLOGIA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM PSICOLOGIA
DOUTORADO EM PSICOLOGIA

**Avaliação da Personalidade de Gerentes de Alto Desempenho por meio do
Método de Rorschach**

Seille Cristine Garcia dos Santos

Orientadora: Prof^a. Dr. Blanca Susana Guevara Werlang

Porto Alegre, novembro de 2009.

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DO RIO GRANDE DO SUL
FACULDADE DE PSICOLOGIA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM PSICOLOGIA
DOUTORADO EM PSICOLOGIA

**Avaliação da Personalidade de Gerentes de Alto Desempenho por meio do
Método de Rorschach**

Seille Cristine Garcia dos Santos

Tese apresentada ao Programa de Pós-Graduação da Faculdade de Psicologia da Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para obtenção do Grau de Doutor em Psicologia.

Orientadora: Prof^a. Dr. Blanca Susana Guevara Werlang

Porto Alegre, novembro de 2009.

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)

S237a Santos, Seille Cristine Garcia dos
Avaliação da personalidade de gerentes de alto desempenho
por meio do método de Rorschach / Seille Cristine Garcia dos
Santos. – Porto Alegre, 2009.
101 f.

Tese (Doutorado) – Faculdade de Psicologia, PUCRS.
Orientador: Profa. Dra. Blanca Susana Guevara Werlang.

1. Psicologia Positiva. 2. Excelência Humana. 3. Gerentes.
4. Personalidade. 5. Rorschach, Teste de. 6. Processamento da
Informação. I. Werlang, Blanca Susana Guevara. II. Título.

CDD 155.26

Bibliotecária Responsável: Dênira Remedi – CRB 10/1779

**PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DO RIO GRANDE DO SUL
FACULDADE DE PSICOLOGIA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM PSICOLOGIA
DOUTORADO EM PSICOLOGIA**

SEILLE CRISTINE GARCIA DOS SANTOS

**Avaliação da Personalidade de Gerentes de Alto Desempenho por meio do
Método de Rorschach**

COMISSÃO EXAMINADORA

Prof^ª. Dr. Blanca Susana Guevara Werlang
Presidente

Prof. Dr. Leandro S. Almeida
Universidade do Minho

Prof^ª. Dr. Anna Elisa de Villemor-Amaral
Universidade São Francisco

Prof^ª. Dr. Marisa Campio Muller
Universidade do Vale do Rio dos Sinos

Prof^ª. Dr. Irani Iracema de Lima Argimon
Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul

Porto Alegre, novembro de 2009.

*“Há pessoas que transformam o Sol numa simples mancha amarela.
Mas há, também, aquelas que fazem de uma simples mancha amarela, o próprio Sol.”*

Pablo Picasso

Este trabalho é dedicado...

... ao meu avô, Pedro Garcia (1917-1967), por todo afeto que me dedicou no nosso curto tempo de convivência; em retribuição realizo o seu desejo de que a neta mais velha se tornasse “doutora”.

...à minha avó, Virtudes Garcia Pinheiro (1920-2000), pelo amor incondicional e todas as suas sábias lições de ética, dignidade e integridade – seu nome não poderia ser outro –, sempre será para mim a sabedoria em pessoa.

...à minha família de gestores: meu pai (1942-1992) – gerente de empresa, minha mãe – diretora de escola, e meus irmãos, Nil – uma pedagoga que virou empresária, e Alê – um engenheiro que virou gerente de multinacional!

...ao Náirio, a excelência em si, por todos os momentos desses trinta anos que temos compartilhado.

...aos meus filhos, Guto, Rhaíssa e Rhaná, por serem como são: altamente habilidosos em darem sentido ímpar à minha vida, por me ajudarem a ser uma pessoa melhor a cada dia, em treinamento intensivo de otimismo e amor incondicional.

AGRADECIMENTOS

A cada um(a) dos(as) gerentes que, gentilmente, participou da pesquisa que integra esta Tese. A maior parte deles(as) estavam assoberbados(as) de trabalho, mesmo assim concordaram em responder a duas listas de indagações e a um teste psicológico longo, confiando que suas respostas seriam adequadamente utilizadas. Acredito que tenham feito isso na expectativa positiva de que outras pessoas pudessem aprender e se desenvolver a partir do que eles são e têm a dizer. Tenho para com todos eles uma profunda gratidão.

Às empresas e aos gerentes de Recursos Humanos que viabilizaram a realização deste estudo, facilitando o acesso aos gerentes que se dispuseram a participar da pesquisa, pela colaboração e confiança dispensados.

À Prof^a. Dr. Blanca Susana Guevara Werlang, especialmente, pela dedicada e paciente orientação, por ter aceitado o desafio de assumir um estudo de doutorado já iniciado e enfrentado, carinhosamente, as dificuldades de realizar um trabalho “diferente”.

Ao Prof. Dr. Cícero E. Vaz, pelo convite para realizar o doutorado, pelas suas considerações quando o estudo que se apresenta era apenas um esboço dos entendimentos aqui realizados e por ter sido um Grande Mestre no Rorschach.

Ao Prof. Dr. Leandro S. Almeida, por ter me recebido na Universidade do Minho - Portugal, no doutorado-sanduíche, por toda a atenção que me dispensou nos esclarecimentos das perspectivas do estudo da excelência humana sob enfoque da Psicologia Positiva. Será sempre uma referência para mim.

À Prof^a. Dr. Irani Iracema de Lima Argimon, pelo acompanhamento de toda a trajetória do doutorado, desde a banca de ingresso até este momento, pelo apoio, entusiasmo e amizade.

À Prof^a. Dr. Anna Elisa de Villemor-Amaral, pelo incentivo e prontidão no fornecimento de esclarecimentos e, também, de materiais de difícil acesso, mais que isso, pela relação fraterna e amiga estabelecida.

À Prof^a. Dr. Marisa Campio Muller, pelo estímulo para que os estudos do mestrado fossem continuados; pela presença afetuosa tanto na conclusão daquele trabalho (banca de mestrado),

quanto na iniciação deste (banca de ingresso no doutorado) e por ter oportunizado mais este encontro, um verdadeiro presente.

À Prof^a. Dr. Regina Sonia Gattas do Nascimento, pela presteza no esclarecimento das variáveis em estudo no Rorschach, seguindo o Sistema Compreensivo, e a constante ajuda durante a análise dos dados.

À Prof^a. Dr. Maria Lúcia Tiellet Nunes, pela atenção durante esta empreitada e, particularmente, por ter assumido graciosamente a orientação durante o período de troca de orientador.

À minha colega de doutorado, Ana Cristina Resende, doravante chamada de “amiga”, por todos os momentos que compartilhamos neste período de nossa vida. De San Diego a Braga muito menos de um segundo no *messenger*, em um fuso horário de oito horas: *Ana, estou indo pra UM, bons sonhos, depois falamos!* E você de lá: *Então, bom dia pra você! Agora vou dormir.*

Ao colega Prof. Dr. Rui Bártolo Ribeiro do Instituto de Psicologia Aplicada – Lisboa, pela possibilidade da parceria nos estudos da excelência aplicados às organizações e à confiança estabelecida entre nós.

Ao Prof. Dr. Danilo Silva – Universidade de Lisboa e à Dr. Liliana S. Araújo – Universidade do Minho, pelas discussões calorosas em torno das “ideias ousadas” desta pesquisa.

Aos colegas do Grupo de Pesquisa, pelo convívio amistoso. Especialmente à Caroline de Oliveira Cardoso, pela ajuda fundamental durante o desenvolvimento da pesquisa.

A CAPES, pela bolsa de estudos concedida.

A todas as pessoas que me acompanharam durante este aprendizado e que torceram pela sua conclusão, serei eternamente grata. Escreveu Fernando Pessoa: *O valor das coisas não está no tempo que elas duram, mas na intensidade com que acontecem. Por isso, existem momentos inesquecíveis, coisas inexplicáveis e pessoas incomparáveis.*

Tenho convicção de que nada prescinde de significado ou ocorre por acaso.

RESUMO

A excelência humana é uma das áreas de estudo mais atuais da Psicologia. É entendida, pela maioria dos pesquisadores do tema, como a performance elevada ou desempenho superior de um indivíduo numa determinada área de atuação, podendo resultar tanto de um conjunto de traços predisponentes como da experiência e prática em um domínio de atuação ou conhecimento. Em razão do advento da Psicologia Positiva, na última década, muitos estudos passaram a ser desenvolvidos com a intenção de cercar o que promove e mantém a excelência. Nesse sentido, pesquisas sobre a superdotação/altas habilidades, *expertise*/perícia e sabedoria vêm sendo realizadas em várias partes do mundo. No Brasil, não existem muitos estudos sobre esta temática; a área das superdotação/altas habilidades vem sendo mais contemplada. Esta tese de doutorado teve como objetivo avaliar indivíduos considerados muito competentes, exitosos em suas funções e, portanto, de alto desempenho na área da gerência, na tentativa de tratar o tema *expertise* no trabalho, a partir de dados de brasileiros. Dividida em três seções, reúne e associa informações sobre a função gerencial na Administração, da excelência humana sob o enfoque da Psicologia Positiva e os conceitos de avaliação da personalidade da Psicologia. A primeira seção traz informações teóricas acerca da excelência, enfatizando as características de personalidade como um dos determinantes da excelência humana; baseando-se em publicações que tangenciam o tema, oferece a compreensão de que além das variáveis de inteligência, hereditariedade, atributos físicos, contexto, de oportunidade/sorte e conhecimentos, é o jeito de ser singular de um indivíduo – sua personalidade – que o predispõe a resultados excepcionais em um determinado domínio. As duas seções seguintes apresentam os resultados da avaliação de 43 gerentes, considerados de alto desempenho por seus superiores imediatos e pares, de empresas gaúchas, todas de grande porte e de capital nacional; o instrumento utilizado foi o Método de Rorschach – Sistema Compreensivo, além de uma Ficha de Dados Sócio-demográficos. Os gerentes indicados pelas empresas como referência foram contatados por meio de uma carta-convite e após o aceite responderam aos instrumentos individualmente. Os protocolos do Rorschach foram codificados por dois juízes independentes para cálculo do grau de concordância na avaliação, que foi altamente satisfatório ($Kappa=0,85$ para determinantes, $0,94$ para conteúdos e $0,98$ para localizações). Mais especificamente na segunda seção são focados os aspectos da personalidade relativos às capacidades de análise, de planejamento, de iniciativa, de relacionamento interpessoal e de integração humana (trabalho em equipe), como características do gerente de sucesso conforme o proposto pela literatura da Administração. Ao final deste estudo considera-se que algumas características de personalidade são peculiares aos gerentes de alto desempenho. Na última seção, são consideradas as variáveis relativas ao processamento da informação dos gerentes, tendo em vista que esse é um diferencial desta função que tem como papel predominante o de comunicador de informações entre os níveis hierárquicos da organização e para fora dela; o gerente trabalha todo o tempo processando, filtrando e difundindo informações. Buscou-se entrelaçar três modelos teóricos: a Teoria dos Papéis Gerenciais de Henry Mintzberg, a Teoria do Processamento da Informação e o Modelo de Processo de Resposta ao Rorschach de John Exner. Os resultados mostram que esses gerentes possuem condições de coletar dados, avaliá-los e estabelecer *rankings* de maneira adequada; possuem condições de ser objetivos e precisos na avaliação dos problemas, o que lhes favorece o processamento das informações e possibilita a interpretação do mundo ao seu redor a partir de um modo de processamento, ou um estilo cognitivo, próprio e característico de solucionar problemas.

Palavras-chave: Excelência humana; Psicologia Positiva; Gerentes de alto desempenho; Personalidade; Processamento da informação; Rorschach.

Área CNPq: 7.07.00.00-1 (Psicologia)

Sub-área CNPq: 7.07.01.00-8 (Fundamentos e Medidas da Psicologia)

ABSTRACT

The human excellence is one of the most actual Psychology areas. It's understood, by the majority of the subject researchers, as a high performance of an individual in a particular area of expertise, may result from either a set of predisposing characteristics of the experience and practice in an area of expertise or knowledge. Because of the advent of the Positive Psychology, in the last decade, many studies have been developed with the intention of the fence that promotes and maintains excellence. Accordingly, research on high skills, expertise and wisdom are being held in various parts of the world. In Brazil, there aren't many studies about this thematic, the area of the high skills is being contemplated. This doctoral thesis has as objective evaluate individuals considered very competent, successful in their functions and, therefore, of high performance in the management area, as an attempt to treat the theme of expertise in work, from Brazilian data. Divided into three sections, that groups and links information on the managerial role in the Administration, of human excellence in the focus of Positive Psychology and concepts of assessment of psychology personality. The first section provides information about the theoretical excellence, emphasizing the characteristics of personality as one of the determinants of human excellence; based on publications that touch the subject, provides the understanding that besides the variables of intelligence, heredity, physical attributes, context, opportunity/luck and knowledge, is way of being unique of an individual – its personality - that predisposes to exceptional performance in a given field. The two following sections present the results of the evaluation of 43 managers, considered high performance by their immediate superiors and peers, from companies of Rio Grande do Sul, all large and with national capital; the instrument used was the method of Rorschach - Comprehensive System, besides a Sheet of Socio-Demographic Data. The managers indicated by the companies as a reference were contacted by an invitation-letter and responded to the instruments individually after they accepted. The protocols of the Rorschach were coded by two independent judges to calculate the degree of agreement in the assessment, which was highly satisfactory (Kappa = 0,85 for determinants, 0,94 for contents e 0,98 for locations). More specifically in the second section are focused on the aspects of personality related to the skills of analysis, planning, initiative, interpersonal relationship and human integration (teamwork), as characteristics of a successful manager as suggested by the literature of the Administration. At the end of the study is considered that certain personality characteristics are peculiar to the managers of high performance. In the last section, are considered the variables relative to the processing of information for managers, given that this is a differential of this function that has the predominant role of the communicator of information between the hierarchical levels of the organization and outside it; the manager works all the time processing, filtering and disseminating information. We tried to intertwine three theoretical models: the Theory of Management Roles by Henry Mintzberg, the Theory of the Information Processing and the Rorschach Response Process Model by John Exner. The results show that these managers are able to collect data, evaluate them and establish rankings adequately; are able to be objective and accurate in the assessment of the problems, that favor them the processing of information and allows the interpretation of the world around them from one mode of processing, or a cognitive style, particular and characteristic to solve problems.

Keywords: Human Excellence; Positive Psychology; High Performance Management; Personality; Information Processing; Rorschach.

CNPq classification area: 7.07.00.00-1 (Psychology)

CNPq sub-classification area: 7.07.01.00-8 (Psychology Fundamentals and Measures)

SUMÁRIO

LISTA DE TABELAS	12
LISTA DE FIGURAS	13
LISTA DE QUADROS	14
LISTAS DE SIGLAS	15
INTRODUÇÃO	16
SEÇÃO I - Personalidade: Um dos determinantes da excelência	29
SEÇÃO II - Avaliação da personalidade de gerentes de alto desempenho por meio do Método de Rorschach	52
SEÇÃO III – Processamento da Informação: Um estudo com gerentes de alto desempenho	77
CONSIDERAÇÕES FINAIS DA TESE	95
Anexo A – Aprovação do Comitê de Ética da PUCRS.....	97
Anexo B – Aprovação de troca do título da pesquisa.....	98
Anexo C – Aprovação no Exame de Qualificação	99
Anexo D – Carta Convite aos Gerentes.....	100
Anexo E – Termo de Consentimento Livre e Esclarecido	101

LISTA DE TABELAS

- Tabela 1.** Estatística descritiva das variáveis do Método de Rorschach quanto à capacidade de análise.....67
- Tabela 2.** Estatística descritiva das variáveis do Método de Rorschach quanto às capacidades de planejamento, iniciativa, relacionamento interpessoal e integração Humana.....69
- Tabela 3.** Estatística descritiva das variáveis do Método de Rorschach quanto ao processamento da informação.....90

LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Modelo Hexagonal RIASEC de J. Holland.....	42
Figura 2. Ilustração do Modelo de Processo de Resposta de J. Exner.....	84

LISTA DE QUADROS

Quadro 1. Frequência e sexo dos gerentes por área da economia (n=43).....	22
---	----

LISTA DE SIGLAS

BNDES: Banco Nacional de Desenvolvimento Social

FEDERASUL: Federação das Associações Comerciais e de Serviços do Rio Grande do Sul

FECOMÉRCIO: Federação do Comércio de Bens e de Serviços do Estado do Rio Grande do Sul

FEE: Fundação de Economia e Estatística do Estado

FEHOSUL: Federação dos Hospitais do Rio Grande do Sul

FIERGS: Federação e Centro das Indústrias do Estado do Rio Grande do Sul

IBGE – Cidades: Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística – Cidades Brasileiras

SINDIHOSPA: Sindicato dos Hospitais e Clínicas de Porto Alegre

SINEPE/RS: Sindicato dos Estabelecimentos do Ensino Privado no Estado do Rio Grande do Sul

INTRODUÇÃO

A presente tese de doutorado, intitulada “Avaliação da personalidade de gerentes de alto desempenho por meio do método de Rorschach”, foi produzida no Programa de Pós-Graduação em Psicologia da Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul (PUCRS). Originou-se do interesse em verificar o que diferenciava os gerentes bem sucedidos, altamente competentes e, portanto, excelentes, das pessoas em geral. O que instigava essa ideia era saber como se caracterizavam pessoas que fazem a diferença onde estão; pessoas capazes de concretizar em ações algo que não passaria de um simples pensamento até chegar às suas mãos; ou mesmo, pessoas capazes de criar algo completamente novo, rompendo com convenções, proporcionando crescimento e avanço para o seu grupo e para a sociedade; pessoas perspicazes, persistentes e cheias de talento, distintas por seu jeito de ser, em meio a tantas outras. Partiu-se ao mesmo tempo, da premissa de que o trabalho é uma parte de grande importância na vida de um indivíduo, é o espaço que possibilita que as pessoas materializem algo de si no mundo exterior, por meio da aplicação do pensamento, da força criativa, do impulso para a ação, entre outros atributos.

Este estudo teve a pretensão de depositar um olhar positivo na relação que se estabelece entre a pessoa e o seu fazer, caracterizando o trabalho como facilitador e impulsionador do florescimento das capacidades humanas. Focou-se, particularmente, na função gerencial, devido a sua importância no mundo do trabalho contemporâneo, no qual as empresas passaram a significar uma atividade econômica organizada para a produção ou a circulação de bens ou de serviços, sem deixar de ser uma organização social constituída de vários grupos distribuídos hierarquicamente (Etzioni, 1989; Chiavenato, 1993).

Para executá-lo foi necessário levar em conta que o cenário empresarial atual é altamente competitivo e está em constante transformação, como consequência da globalização e das novas formas de relacionamento empresarial. Por este motivo, o gerente - que é uma pessoa que ocupa uma posição bem próxima ao topo da hierarquia organizacional - para ter alto desempenho e executar sua função nessas condições, necessita ultrapassar os conhecimentos formais. Precisa, também, fazer uso de um repertório de habilidades pessoais, de atitudes e de características da sua personalidade que expressem inclinação para as funções gerenciais, que já não são mais tão objetivas como aquelas preditas por Fayol (1916/1994) no início do século XX, quando lançou a função gerencial à cena empresarial. Atualmente, fala-se em pessoas com ‘mente administrativa’ (Mintzberg & Gosling, 2003), em capacidade gerencial (Motta, 2002) e gerentes capazes de analisar e de planejar, ter iniciativa para agir, interagir e relacionar-se com outras pessoas (Drucker, 1999; Motta, 2002). Seguindo estes

pensamentos chega-se ao entendimento de Audy e Becker (2000), e Echeveste, Vieira, Viana, Trez e Panosso (1999), que esclarecem que o gerente das grandes empresas deve incorporar os aspectos críticos, sensíveis, criativos e imaginativos à função gerencial, tanto na compreensão dos comportamentos de sua equipe e nas relações que deles decorrem, quanto no entendimento da empresa inserida nesse mercado bastante complexo e desafiador. Assim, conclui-se que o gerente necessita ter flexibilidade para adaptar-se ao ambiente de trabalho impulsionado pelo mercado global, que altera constantemente o mercado brasileiro, sem perder de vista a cultura da organização em que está inserido, permanecendo conectado ao amplo espectro de relações interpessoais que a função evoca, já que esses aspectos, conforme afirmam Argyris (1987) e Shein (1996), são a chave para o desempenho de sucesso do gestor em uma organização.

Para entender o sucesso gerencial foi necessário perceber que o alto desempenho vai além do aprendizado nos bancos acadêmicos e do contexto, depende da associação de alguns fatores e entre eles estão algumas características de personalidade, consideradas facilitadoras da performance elevada. Alguns estudos empíricos encontrados foram desenvolvidos durante as últimas décadas por Barrick e Mount (1991); Berr, Church e Waclawski (2000); Cable e Judge (2003); Hogan e Hogan (1989); Pernick (2001) e Sainz e Gorospe (2005) e relatam que o jeito de ser do gerente gera um forte impacto no desenvolvimento do trabalho dos subordinados e nos resultados que a empresa aufer, ou seja, que as características de personalidade do gerente interferem no andamento do negócio como um todo. Nessa conjuntura, tornou-se necessário compreender em profundidade o funcionamento do indivíduo que ocupa função gerencial e que tem alto desempenho, investigando sua formação geral, suas preferências, suas características de personalidade que possam favorecer o conjunto de habilidades e atitudes requisitadas para ser gerente e obter excelente desempenho.

Também se observou que desde o início da utilização da avaliação psicológica nas empresas, os psicólogos (ou ‘psicólogos industriais’) se utilizaram de testes de personalidade como uma importante ferramenta na avaliação dos indivíduos, especialmente quando os cargos eram de alto nível hierárquico ou de larga importância para com os resultados empresariais. Entretanto, desde sempre há uma preferência pelo uso dos testes objetivos, muito possivelmente por se basearem na psicométrica, expressarem-se por meio de números e demandarem cálculos estatísticos, serem padronizados, estruturados e oferecerem um número limitado de alternativas de resposta para uma determinada tarefa (Pasquali, 2001). Parece que essa condição dos testes objetivos favorecia (e continua favorecendo) a praticidade necessária ao mundo dos negócios, porém, quando se trata de funções gerenciais, a experiência prática dita outras regras. As respostas a esse tipo de instrumento são facilmente controladas pelo

desejo, consciente ou não, daquele que está sendo avaliado, o que acaba por enviesar os resultados da avaliação, criando dificuldades para o psicólogo responsável pelo trabalho, tanto no sentido de não ter qualquer convicção sobre o que relata, quanto à dúvida sobre quem indicar para a posição em aberto.

Em contrapartida, os testes projetivos se valem de descrições linguísticas, apresentam tarefas pouco estruturadas, preocupam-se com o processo psicológico e são capazes de suscitar ampla variedade de respostas no indivíduo que está sendo examinado e não tem muito controle sobre o tipo de resposta que está emitindo, pois também não sabe o que ela significa em termos interpretativos e acaba por atribuir suas qualidades e necessidades aos estímulos recebidos, sem consciência do que está fazendo (Villemor-Amaral & Pasqualini-Casado, 2006). No entender de Anastasi e Urbina (2000), neste tipo de instrumento psicológico os estímulos são vagos, de maneira que o indivíduo possa interpretar o material oferecido a partir do que percebe, revelando ao psicólogo aspectos do seu funcionamento psicológico, ou seja, "projetando seus processos de pensamento, suas necessidades, ansiedades e conflitos característicos" com liberdade (p. 338). Explicam as autoras que, por meio dos testes projetivos, é possível abarcar a personalidade como um todo, sendo que esses instrumentos se caracterizam por sua efetividade em revelar aspectos encobertos e latentes da personalidade. Contudo, não são muito utilizados nas avaliações organizacionais.

Esse pensamento foi confirmado durante a revisão da literatura realizada nas bases de dados (Proquest ABI Inform Global, Proquest Psychology Global, Proquest Science Journal, Scientific Electronic Library On-line, Academic Research Library, Google Acadêmico, BVS-Psicologia e Catálogo On-line PUCRS) para produzir o artigo da segunda seção desta tese, ao verificar que poucas pesquisas foram desenvolvidas e publicadas com testes projetivos na área organizacional. Foram encontrados alguns trabalhos com o Método de Rorschach (Amaral, 2006; Bach, 2005; Garcia-Santos & Vaz, 2005; Hicks & Stone, 1962; Piotrowski & Rock, 1963; Redondo, 2001) e apenas um com o Teste de Apercepção Temática (Henry, 1949).

Essa descoberta estimulou ainda mais a vontade de compreender alguns aspectos da personalidade dos gerentes de alto desempenho, apontados como preditores de sucesso, por meio de um instrumento projetivo. O Método de Rorschach é um dos métodos projetivos mais utilizados, mundialmente, para perscrutar características da personalidade de um indivíduo. Foi criado por Hermann Rorschach em 1921, consta de dez cartões, cinco acromáticos e cinco cromáticos que, segundo Vaz (1997), permitem avaliar a estrutura da personalidade e o funcionamento de seus psicodinamismos. Com estes subsídios é possível verificar as condições intelectuais, afetivas e emocionais, controle geral, capacidade de tolerar frustrações e conflitos, produtividade e aspirações, autopercepção e relacionamento interpessoal, entre

outros elementos (Exner & Sendín, 1999; Klopfer, 1952; Weiner, 2000). O método possibilita ao psicólogo (a) identificar até os traços e impulsos mais profundos que determinam a conduta manifesta do indivíduo que está sendo avaliado (Werlang & Argimon, 2003), e foi este o instrumento escolhido para coletar as informações que este estudo solicita.

Sabe-se que a avaliação da personalidade de gerentes de sucesso tem sido foco de atenção de pesquisadores e profissionais de Recursos Humanos há muito tempo, alguns deles (Henry, 1949; Hogan & Hogan, 1989; Russel & Karol, 2000; Piotrowski & Rock, 1963) não pouparam esforços na tentativa de identificar aspectos de personalidade que pudessem prever o desempenho e auxiliar no trabalho dos psicólogos da área. Com as alterações no mundo do trabalho, promovidas pela globalização, o rendimento superior ou a alta *performance* tornaram-se foco nas organizações que necessitam reconhecer as potencialidades de seus profissionais e estimulá-las. Nesse sentido, localizar indivíduos com capacidade gerencial tornou-se questão de sobrevivência, então o olhar empresarial se voltou para a excelência gerencial.

Para compreender a excelência gerencial foi indispensável sair em busca do entendimento da excelência humana. Logo se chegou à Psicologia Positiva, uma das áreas de estudo mais atuais da Psicologia. Nesta nova perspectiva, almeja-se entender o funcionamento ótimo dos indivíduos, seu bem-estar, além de prestigiar as virtudes e potencialidades das pessoas talentosas e capazes de contribuições singulares em algum domínio socialmente valorizado (Seligman & Csikszentmihalyi, 2000). Esta forma de olhar os indivíduos fundamenta-se nos estudos da superdotação/altas habilidades, da *expertise*/perícia e da sabedoria (Ericsson, 2005; Lubinski & Benbow, 2000, 2006; Moon, 2003; Renzulli, 2002; Shanteau, Weiss, Thomas & Pounds, 2002; Winner, 2000) que objetivam compreender o funcionamento superior dos indivíduos na escola, nos esportes, no trabalho, nas ciências, nas artes e na sociedade como um todo, explicitando o que caracteriza e contribui para o desempenho excelente e também procurando definir em que condições ele ocorre.

Associando informações da função gerencial na Administração, da excelência na Psicologia Positiva e os conceitos de avaliação da personalidade na Psicologia, esta tese procurou contribuir para com os psicólogos atuantes nas organizações, que necessitam ter informações sobre as características de personalidade favorecedoras do desempenho gerencial excelente, seja para fins de seleção, avaliação de potencial, desenvolvimento de carreira ou treinamento. O objetivo geral foi investigar aspectos dinâmicos da personalidade de gerentes que tenham alto desempenho, considerados excelentes, procurando amearhar referências para a construção de um perfil de personalidade gerencial.

Para o desenvolvimento desta tese, inicialmente foi elaborado e encaminhado para

apreciação e avaliação da Comissão Científica da Faculdade de Psicologia da PUCRS um projeto intitulado “Capacidades de planejamento, análise, iniciativa, integração e relacionamento humano em gerentes de empresas de grande porte” que foi aprovado pelo Comitê de Ética em Pesquisa da PUCRS (Anexo A). Posteriormente foi encaminhado um ofício ao mesmo Comitê solicitando a alteração do título da tese que, após a aprovação, passou a ser denominada “Avaliação da personalidade de gerentes de alto desempenho por meio do método de Rorschach” e informando a troca de orientador (Anexo B). Obtidas essas aprovações, foram realizados contatos com as gerências de Recursos Humanos das empresas identificadas como de grande porte em Porto Alegre¹. Esses contatos permitiram explicar os objetivos da pesquisa e obter a autorização necessária da diretoria das empresas para acessar os seus gerentes. Após a obtenção dessa autorização, os gerentes foram contatados por meio de uma carta-convite (ver Anexo D) que explicava os propósitos do estudo - possibilidades de desenvolvimento científico na área e contribuições que poderão advir para a discussão das práticas de desenvolvimento gerencial –; e também esclarecia o caráter confidencial e sigiloso que envolvia a participação no estudo, uma vez que os resultados se destinavam à investigação científica. Definida a participação, foi agendado um encontro para a administração dos instrumentos, sendo a primeira etapa de assinatura do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (ver Anexo E), para em seguida serem aplicados os instrumentos (Ficha de Dados Sócio-demográficos e Método de Rorschach, nessa ordem) em sessão única.

Os primeiros protocolos obtidos na coleta de dados permitiram desenvolver o estudo piloto (publicado nos Anais da XIII Conferência de Avaliação Psicológica: Formas e Contextos, da Universidade do Minho sob o título “Capacidade de relacionamento interpessoal de gerentes excelentes por meio do método de Rorschach” e nos Anais da *International Conference Excellence and Superior Performance – ICESP’08*, da Universidade do Minho, sob o título “Avaliação do processamento cognitivo em gerentes excelentes”) previsto no projeto e contou com a participação de seis gerentes. O estudo piloto possibilitou validar os procedimentos previstos no projeto, tanto para coleta como para a análise dos

¹ Para classificar com segurança o porte de empresa foram consultadas as seguintes instituições: Banco Nacional de Desenvolvimento Social (BNDES); Federação e Centro das Indústrias do Estado do Rio Grande do Sul (FIERGS); Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística – Cidades Brasileiras (IBGE.Cidades@); Fundação de Economia e Estatística do Estado (FEE); Sindicato dos Estabelecimentos do Ensino Privado no Estado do Rio Grande do Sul (SINEPE/RS); Federação dos Hospitais do Rio Grande do Sul (FEHOSUL); Sindicato dos Hospitais e Clínicas de Porto Alegre (SINDIHOSPA); Federação das Associações Comerciais e de Serviços do Rio Grande do Sul (FEDERASUL) e Federação do Comércio de Bens e de Serviços do Estado do RS (FECOMÉRCIO). Estes órgãos indicaram dois critérios para a classificação de porte de empresa: a) são empresas de grande porte pelo BNDES (2005) aquelas que tenham obtido receita operacional bruta anual acima de R\$ 60 milhões (sessenta milhões de reais) e b) pela FIERGS (2006) as empresas que tenham mais de 500 funcionários.

dados, demonstrando que os achados da investigação seriam consistentes para responder aos objetivos propostos. Neste mesmo período foi realizado um estudo teórico – ensaio temático – sobre a capacidade de coordenar outros e as características de personalidade favorecedoras dessa atividade.

O ensaio temático recebeu o nome de “A sabedoria dos lobos: a personalidade como determinante do sucesso do gestor”, por fazer alusão às formas de coordenação de agrupamentos utilizada em outras espécies do mundo animal e enfatizar que são alguns ‘traços de personalidade’ que definem a eficácia da gestão e a sobrevivência da espécie. O texto fala que as organizações sociais são basicamente determinadas pelo posicionamento hierárquico que, por sua vez, há milhões de anos, é definido pela demonstração de capacidades de um dos membros do grupo sobre os demais. Essas capacidades podem abranger tanto aspectos hereditários (força, energia, destreza, visão, agilidade, rapidez) como assertividade, sociabilidade, entre outros aspectos físicos e de personalidade que, associados, constroem um perfil dominante, capaz de coordenar e de estabelecer um *ranking* para os demais membros do agrupamento a que se subordinarão. Os seres humanos se organizam numa hierarquia similar à dos animais, necessitando de coordenação para atingir os objetivos coletivos, no entanto sua organização é muito complexa e elaborada, abarcando vários tipos de agrupamentos: Estado, família, escola, trabalho, etc. Em função do grau de complexidade que as organizações humanas atingem, alguns requisitos individuais são necessários para assumir esta posição.

O texto se desenvolve explicando que o gestor para ser bem sucedido, em seus aspectos peculiares de funcionar, precisa assumir o papel de protetor dos interesses e dos pontos vulneráveis do grupo e, ainda, estimular o desenvolvimento e manifestação das capacidades dos outros membros. Dele dependem, em qualquer tipo de agrupamento, o planejamento, a organização, a direção, a distribuição dos recursos materiais e humanos e a iniciativa de decidir sempre em prol da manutenção do agrupamento (Towery, 1998). Revisando os conceitos, propõe-se a associação entre os conhecimentos sobre a personalidade do lobo alfa na gestão exitosa de sua alcateia (Mech, 2003; Mech & Boitani, 2006; Packard, 2006; Towery, 1998) e as concepções discutidas por duas ciências, a Administração e a Psicologia, sobre as atividades e características de personalidade do gestor empresarial (Chiavenato, 1993; Collins, 2007; Drucker, 1999; Kozlowski & Ilgen, 2007; Mintzberg, 1994; Motta, 2002; Zaleznik, 2004).

Concluídos o Projeto de Tese com o Estudo Piloto, e o Ensaio Temático, foi realizado o Exame de Qualificação no dia 25 de abril de 2008, sendo a Comissão Examinadora composta pelas professoras Dr. Blanca Susana Guevara Werlang (Orientadora Presidente,

PUCRS), Dr. Anna Elisa de Villemor-Amaral (USF), Dr. Clarissa Trentini (UFRGS) e Dr. Irani Iracema de Lima Argimon (PUCRS). Obtida a aprovação (ver Anexo C), foram acatadas as sugestões feitas pela banca, deu-se o seguimento ao estudo e iniciaram-se os preparativos para o doutorado sanduíche, a ser realizado na Universidade do Minho - Portugal, sob orientação do Prof. Dr. Leandro S. Almeida. Para cumprir com as etapas do Programa de Estágio no Exterior junto à CAPES e também para melhor aproveitamento dos estudos sobre a excelência humana, a serem realizados em Portugal entre setembro e dezembro de 2008, a coleta de dados foi finalizada no Brasil em agosto do mesmo ano.

Os dois estudos empíricos que sustentam esta tese foram realizados a partir da administração do Método de Rorschach – Sistema Compreensivo em gerentes. A amostra foi constituída por 43 gerentes voluntários, por conveniência, do sexo feminino e masculino, que acolheram a ideia de uma construção científica sobre as características de personalidade de gerentes de alto desempenho. Foram contatadas 16 empresas de vários setores da economia, todas de grande porte, situadas em Porto Alegre, sendo que nove delas (todas da área industrial) não aceitaram participar da pesquisa por considerarem que seria muita exposição do que elas tinham de mais competitivo: seus gerentes. Por este motivo, os gerentes da amostra representam sete empresas de seis diferentes áreas da economia (duas empresas do setor da saúde aceitaram participar): seis do setor comercial, seis da comunicação, cinco da educação superior, seis do setor financeiro, três da indústria e dezessete da saúde, totalizando 25 homens e 18 mulheres, conforme a distribuição apresentada no Quadro 1.

Quadro 1. Frequência e sexo dos gerentes por área da economia (n=43)

	Comércio	Comunicação	EdSuperior	Financeira	Indústria	Saúde*
Homens	5	2	4	6	3	5
Mulheres	1	4	1	0	0	12

* Duas empresas do setor da saúde aceitaram participar.

Para caracterização da amostra foi utilizada uma Ficha de Dados Sócio-demográficos, que foi preenchida após a assinatura do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido. A idade dos 43 participantes situa-se entre 27 e 64 anos; 31 são casados, oito são solteiros, quatro são divorciados; 47% não têm filhos; todos são brasileiros: 21 nascidos em cidades do interior do estado, 20 são da capital e apenas dois são de outro estado da nação. Concluíram o curso de graduação 40 gerentes, desses 23 são especialistas, oito fizeram mestrado e três são doutores. Destaca-se que 12 gerentes são graduados em Administração. Todos receberam treinamentos para o desenvolvimento de habilidades gerenciais e tem em média oito anos e sete meses de

experiência em gestão (o que tem menor tempo de experiência como gerente tático possui dois anos e o de maior tempo 25 anos). Os gerentes da amostra coordenam de modo direto, em média, 23 pessoas e indiretamente 108 pessoas. O número de pessoas gerenciadas indiretamente tem número máximo de 1250 pessoas, como é o caso de uma gerente da área da saúde, e para o número total de pessoas subordinadas aos gerentes dessa amostra obtém-se a cifra de 5680 pessoas (997 diretos e 4683 indiretos).

Em relação à saúde, 58% da amostra consideram que têm ótima saúde, 37% diz ter boa saúde e 5% diz ter uma saúde regular. Quanto à alimentação, apenas 5% da amostra diz ter boa alimentação, quando questionados sobre o motivo dessa avaliação os gerentes referem que em função do envolvimento com as tarefas diárias no trabalho, quase sempre, falta tempo para alimentarem-se de forma adequada. Já em relação ao sono, 58% diz ter bom sono apesar de referirem ser difícil “desacelerar” para relaxar e conciliar o sono, dado o ritmo intenso de trabalho. Ainda neste sentido, quando questionados sobre a sua qualidade de vida, entre as opções *ótima*, *boa*, *regular* e *ruim*, 74% da amostra referiu ter boa qualidade de vida. Ao avaliar os termos mais genéricos *saúde* e *qualidade de vida* o resultado é mais alto do que quando os aspectos que compõem os dois primeiros são avaliados individualmente, como é o caso da *alimentação* e do *sono* que são essenciais para a saúde e, conseqüentemente, para a qualidade de vida.

Com base na operacionalização do Projeto de Tese, no estudo do material bibliográfico e na análise dos dados coletados, foi possível organizar três seções, que representam a Tese de Doutorado. A organização da Tese, sob o formato que se apresenta, segue as orientações do Ato Normativo 002/07 do Programa de Pós-Graduação em Psicologia da PUCRS. Além dos artigos que serão apresentados a seguir, os dados coletados proporcionaram a construção de dois trabalhos já divulgados no IV Congresso Brasileiro de Avaliação Psicológica, XIV Conferência Internacional de Avaliação Psicológica: Formas e Contextos e V Congresso Brasileiro de Rorschach e outros métodos projetivos, ocorridos na Universidade São Francisco, Campinas/SP, em 2009. Um deles intitulado “A percepção das figuras de autoridade no Rorschach de gerentes empresariais” mostrou os resultados relativos às respostas emitidas no cartão IV do Rorschach dos gerentes do sexo masculino (n=25) e o outro, construído apenas com protocolos do Rorschach dos participantes do sexo feminino (n=18), recebeu o título “Avaliação da personalidade na excelência: um estudo com mulheres gerentes por meio do Rorschach”.

A primeira seção da Tese, denominada “Personalidade: um dos determinantes da excelência”, constitui-se de uma revisão teórica sobre a Psicologia Positiva e os estudos sobre a excelência humana. Apóia-se nas definições de Gable e Haidt (2005), Linley, Joseph,

Harrington e Wood (2006), Seligman e Csikszentmihalyi (2000), Sheldon e King (2001) que enfatizam ser a Psicologia Positiva o estudo das condições e processos que contribuem para o florescimento do funcionamento ótimo das pessoas, grupos e instituições; essa perspectiva reorganizou os estudos sobre a excelência e desencadeou inúmeras pesquisas sobre a superdotação/altas habilidades, *expertise*/perícia e sabedoria, conforme Araújo, Cruz e Almeida (2007). Por fim, faz um trajeto sobre os estudos da excelência focados nos aspectos da personalidade, associando a teoria de Holland (1997) que se fundamenta no argumento de que a personalidade se acomoda ao ambiente ocupacional que lhe é mais confortável, e, portanto, no qual é possível a manifestação dos talentos inatos e/ou desenvolvidos/aprendidos durante as fases do ciclo vital.

Na segunda seção, que recebe o mesmo nome da tese “Avaliação da Personalidade de Gerentes de Alto Desempenho por meio do Método de Rorschach”, são apresentados os resultados das variáveis do Rorschach relativas às capacidades ditas pela Administração como essenciais a um gerente de alto desempenho (Mintzberg & Gosling, 2003; Motta, 2002). Os aspectos da personalidade avaliados são as capacidades de análise, planejamento, iniciativa, integração a grupos e relacionamento interpessoal. Considera-se que os gerentes de alto desempenho apresentem, no Rorschach, melhores condições de analisar, planejar, tomar iniciativa, trabalhar em equipe e relacionar-se com outros do que a população em geral. Para isso, após a codificação dos protocolos do Rorschach, os resultados foram lançados no *software Rorschach Interpretation Assistance Program*, v 5.0, para realização da estatística descritiva e posterior comparação com os índices da amostra brasileira de Nascimento (2007).

Na terceira e última seção, constituída do estudo “Processamento da informação no Rorschach: um estudo com gerentes de alto desempenho”, são consideradas as variáveis relativas ao processamento da informação a partir da avaliação cognitiva proposta por Sendín (1999), tendo em vista que esse é um diferencial dessa função que tem como papel predominante o de comunicador de informações entre os níveis hierárquicos da organização e para fora dela, conforme Mintzberg (1994). Buscou-se entrelaçar três modelos teóricos: a Teoria dos Papéis Gerenciais, de Henry Mintzberg, a Teoria do Processamento da Informação e o Modelo de Processo de Resposta ao Rorschach, de John Exner.

Desse modo, após extenso aprendizado, pode-se entender de maneira um tanto mais profunda a excelência e suas implicações. Relativamente aos gerentes, vistos nesta tese como pessoas peculiares em seu jeito de ser e de transitar pelo mundo do trabalho, procurou-se compreender que da conjunção de fatores facilitadores (genética, contexto, sorte, treinamento, entre outros), existem algumas características de personalidade que favorecem os resultados profissionais que são alcançados por esses indivíduos, o que será visto a seguir.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- 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.
- Araújo, L. S., Cruz, J. F. A. & Almeida, L. S. (2007). Excelência humana: Teorias explicativas e papel determinante do professor. Psicologia, Educação e Cultura, XI (2), 197-221.
- Argyris, C. (1987). O comportamento do Executivo Chefe: Chave para o Desenvolvimento Organizacional. Coleção Harvard de Administração, 28, 7-28.
- Audy, J & Becker J. L. (2000). As Diferentes Visões do Processo Decisório: Do Modelo Racional ao Modelo Político e o Impacto da Subjetividade. Análise, 11 (2), 69-82.
- Bach, P. L. (2005). A descriptive Rorschach study of senior business executives. Tese de Doutorado Não-Publicada. Programa de Pós Graduação em Psicologia Clínica, Califórnia School of Professional Psychology, Fresno.
- 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.
- Chiavenato, I. (1993). Introdução à Teoria da Administração (4ª ed.). São Paulo: Makron Books.
- Collins, J. (2007). O sucessor de Drucker. HSM Management, 65 (6), 62-64.
- Dejours, C. (2003). A Loucura do Trabalho – Estudo de psicopatologia do trabalho. São Paulo: Cortez Editora.
- Dejours, C. (2007). Trabalho e saúde mental: da pesquisa à ação. In Dejours, C.; Abdoucheli, E.; Jayet, C. (Orgs). Psicodinâmica do Trabalho – Contribuições da Escola Dejouriana à Análise da Relação Prazer, Sofrimento e Trabalho (pp. 45-66). São Paulo: Atlas.
- Drucker, P. F. (1999). Management Challenges for the 21st Century. New York: HarperBusiness.

- Echeveste S.; Vieira, B.; Viana, D; Trez, G. & Panosso, C. (1999). Perfil do Executivo no Mercado Globalizado. Revista Administração Contemporânea, 3 (2), 167-186.
- Ericsson, K. A. (2005). Recent advances in expertise research: A commentary on the contributions to the special issue. Applied Cognitive Psychology, 19, 233-241.
- Etzioni, A. (1989). Organizações Modernas (8ª ed.). São Paulo: Livraria Pioneira Editora.
- Exner, J. E. & Sendín, 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. (Originalmente publicado em 1916)
- Gable, S. L. & Haidt, J. (2005). What (and why) is positive Psychology? Review of General Psychology, 9 (2), 103-110.
- 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.
- Henry, W. E. (1964). A personalidade do administrador bem sucedido. Revista de Administração de Empresas, 10 (4), 127-139. (Originalmente publicado 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 (30ª ed.). Odessa: Psychological Assessment Resources, Inc.
- Klopfer, B. (1952). Técnica del Psicodiagnostico del Rorschach: Método Proyectivo para el Diagnóstico de la Personalidad. Buenos Aires: Paidós.
- Kozlowski, S.W. J. & Ilgen D.R. (2007). Um por todos, todos por um. Mente e Cérebro, 177, 47-51.
- Lubinski, D. & Benbow, C. P. (2000). States of excellence. American Psychologist, 55 (1), 137-150.
- Lubinski, D. & Benbow, C. P. (2006). Study of Mathematically Precocious Youth After 35 Years - Uncovering Antecedents for the Development of Math-Science Expertise. Association for Psychological Science, 1 (4), 316-345.
- Mech, L. D. & Boitani, L. (2006). Wolf Social Ecology. Em Mech, L. David; Boitani, L. (Orgs), Wolves: behavior, ecology and conservation (pp. 01-34). Chicago: University of Chicago Press.
- Mech, L. D. (2003). The wolf: ecology and behavior of an endangered species (11th ed.). Minneapolis: University Minnesota Press.

- Mintzberg, H. & Gosling, J. (2003). Educando Administradores Além das Fronteiras. Revista de Administração de Empresas, 43 (2), 29-43.
- Mintzberg, H. (1994). Rounding out the Manager's Job. Sloan Management Review, 11-26.
- Mintzberg, H. (2006). MBA? Não, obrigado: uma visão crítica sobre a gestão e o desenvolvimento de gerentes. Porto Alegre: Bookman.
- Moon, S. M. (2003). Personal Talent. Hight Ability Studies, 14 (1), 5-21.
- Motta, P.R. (2002). A Ciência e a arte de ser dirigente (8ªed.). 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.
- Packard, J. M. (2006). Wolf behavior: reproductive, social and intelligent. In Mech, L. David & Boitani, L. (Orgs), Wolves: behavior, ecology and conservation (pp. 35-65). Chicago: University of Chicago Press.
- Pernick, R. (2001). Creating a Leadership Development Program: Nine Essential Tasks. Public Personnel Management, 30 (4), 429.
- Piotrowski, Z.A. & Rock, M. R. (1963). The perceptanalytic executive scale. New York: Grune & Straton.
- Redondo, R.B. (2001). Aplicacion del Psicodiagnostico de Rorschach a 300 Ejecutivos Vascos. Psiquis, 2, 51.
- Renzulli, J. (2002) Emerging conceptions of giftedness: building a bridge to the new century. Excepcionalidad, 10 (2), 67-75.
- Russel M. T. & Karol, D.L. (2000). Manual 16PF Quinta Edição (2ª ed.). Rio de Janeiro: CEPA.
- Sainz, F. J.& Gorospe, L. (2005). El test de Rorschach y su aplicación la psicología de las organizaciones (2ª ed.). Buenos Aires: Paidós.
- Seligman, M. & Csikszentmihalyi, M. (2000). Positive Psychology: An Introduction. American Psychologist, 55 (1), 5-14.
- Sendín, C. (1999). Tríade Cognitiva I: processamento da informação. In Exner, J. E. & Sendín, C. (Orgs), Manual de Interpretação do Rorschach para o Sistema Compreensivo (pp. 71-83). São Paulo: Casa do Psicólogo.
- Shanteau, J., Weiss, D. J., Thomas, R. P. & Pounds, J. C. (2002). Performance-based assessment of expertise: How to decide if someone is an expert or not. European Journal of Operational Research, 136, 253-263.
- Shein, E. H. (1996). Liderança e cultura organizacional. Em Hesselbein, F.; Goldsmith, M.; Beckhard, R. (Org), O Líder do Futuro – Visões, Estratégias e Práticas para uma Nova Era, (81-90). São Paulo: Editora Futura.

- Sheldon, K. M. & King, L. (2001). Why positive psychology is necessary. American Psychologist, 56 (3), 216-217.
- Sternberg, R. J. (2003). A Broad View of Intelligence – The Theory of Successful Intelligence. Consulting Psychology Journal Practice and Research, 55 (3), 139-154.
- Towery, T. L. (1998). A sabedoria dos lobos: princípios para alcançar sucesso pessoal e profissional (3ª ed.). São Paulo: Negócio Editora.
- Vaz, C. E. (1997). O Rorschach – Teoria e Desempenho (3ª ed.). São Paulo: Editora Manole Ltda.
- Villemor-Amaral, A. E. & Pasqualini-Casado, L. (2006). A cientificidade das técnicas projetivas em debate. Psico-USF, 11 (2), 185-193.
- Weiner, I. B. (2000). Princípios da interpretação do Rorschach. São Paulo: Casa do Psicólogo.
- Werlang, B. S. G. & Argimon, I. I. L. (2003). Avaliação Psicológica na Prática Clínica. In Neto, A. C.; Gauer, G. J. C.; Furtado, N.R. (Org), Psiquiatria para estudantes de medicina (pp. 294-300). Porto Alegre: Edipucrs.
- Winner, E. (2000). The Origins and Ends of Giftedness. American Psychologist, 55 (1), 159-169.
- Zaleznik, A. (2004). Managers and leaders: are they different? Harvard Business Review, 83(1), 74-81.

SEÇÃO I

Personalidade: Um dos determinantes da excelência

A expressão das habilidades e talentos do ser humano, desde os primórdios da humanidade, tem despertado interesse na maioria das pessoas que ficam intrigadas com a alta performance do outro, independentemente da área em que ocorra. Um livro muito bem escrito, a destreza em conduzir uma bola ao gol, o brilhantismo ao tocar um instrumento musical, a desenvoltura em conduzir uma pesquisa que desvende um mistério e proporciona avanço científico, ou a capacidade extraordinária de realizar algo que altera significativamente o que se tinha até o momento naquele seguimento, chamam a atenção porque desbordam do ordinário. Assim, entender os indivíduos de funcionamento superior e desempenho elevado nas mais variadas áreas, tem sido desafio constante para as ciências sociais e humanas, pela importante posição que estas pessoas ocupam ao proporcionar uma contribuição ímpar, estimulando o desenvolvimento e a evolução da sociedade.

A Psicologia, desde seu berço, voltou-se fortemente para a compreensão dos males psíquicos, buscando a cura para as doenças mentais e a cessação das dores nelas envolvidas. Entretanto, para além desta perspectiva, a Psicologia também traz em seu cerne a compreensão do ser humano como capaz e produtivo. Os primeiros estudos nesse sentido, apesar de ainda compararem a genialidade ao que seria o seu oposto, buscavam explicar o que causava o desempenho superior em algumas pessoas (Galton, 1869/1979; Hollingworth, 1942; Terman, 1926), para mais tarde, em torno da década de sessenta do século passado, alguns psicólogos americanos deflagrarem uma abordagem do ser humano mais voltada ao funcionamento excelente, com ênfase no encorajamento das capacidades e potencialidades humanas. A nova teoria não se fundamentou em nenhuma das suas precursoras, antes disso, buscou contrapor a visão mecanicista de homem conferindo-lhe livre-arbítrio, consciência e espontaneidade.

O movimento humanista, conduzido pelos eminentes psicólogos Abraham Maslow e Carl Rogers, contribuiu para alavancar na Psicologia a perspectiva e a ênfase nos aspectos saudáveis do ser humano e no seu potencial de desenvolvimento. Passados alguns anos, caminhando nesse mesmo sentido, emergiu a Psicologia Positiva focando o otimismo, a coragem, a perseverança, a força, a virtude, a sabedoria, o bem-estar e o alto desempenho, revendo alguns conceitos sobre o comportamento humano, já tratados pelo humanismo, e introduzindo outros (neurociências, bem-estar coletivo, realismo, rendimento superior) mais adaptados ao tempo atual, fundados em bases científicas consistentes (Seligman & Csikszentmihalyi, 2000).

Na última década, impulsionados pela Psicologia Positiva, muitos estudos (Ericsson, 2005; Winner, 2000; Moon, 2003; Lubinski & Benbow, 2000, 2006; Shanteau, Weiss, Thomas & Pounds, 2002) vêm sendo desenvolvidos no sentido de compreender o funcionamento superior dos indivíduos na escola, nos esportes, no trabalho, nas ciências, nas artes e na sociedade como um todo, explicitando o que caracteriza e contribui para o desempenho excelente e também procurando definir em que condições ele ocorre. Ao revisar a literatura, logo se observa que não existe unanimidade sobre o que favorece a excelência humana, assim como ainda é discutível uma única definição para o termo. A depender dos interesses do pesquisador, dos estudos que conduz e da disponibilidade de acesso àqueles que são considerados excelentes, as pesquisas enveredam em determinadas direções, tornando os conceitos muitas vezes dispersos em um oceano de possibilidades.

Alguns autores das concepções de excelência focam-se em entender os aspectos de construção do desempenho elevado, quais as etapas e fases (Ericsson, 2005; Renzulli, 2002); também existem aqueles mais preocupados com a qualidade dos resultados produzidos ao final da atividade, depositando um olhar à eficácia para depois observar os meios que permitiram alcançar os objetivos (Zimmerman, 2002). Já outros estudiosos enfatizam a importância da determinação, do comprometimento e de outras características pessoais e de personalidade para o atingimento do objetivo almejado (Aldert, 2004; Moon, 2003; Ryan & Deci, 2000); e outros destacam o papel do contexto em que está inserido aquele que é excelente (Robinson & Clinkenbeard, 1998; Sternberg, 2001a).

O que parece senso comum entre os pesquisadores, independente das variáveis de interesse em investigação, é que a excelência está associada à performance elevada ou desempenho superior de um indivíduo numa determinada área de atuação (Trost, 2000), além de resultar da experiência e prática em um domínio de conhecimento (De Groot, 1978; Ericsson, 2005). Por outro lado, conforme Sternberg (1999) e Trost (2000), o desempenho excelente depende de um conjunto de fatores que abrange variáveis intrapessoais, interpessoais e contextuais que interagem de forma dinâmica e constante. Na tentativa de organizar didaticamente os estudos sobre a excelência, Araújo, Almeida e Cruz, (2007) destacaram três grandes áreas divididas de acordo com o foco: a *superdotação* (ou *altas habilidades*) que se dedica a associar a excelência às habilidades acima da média, ao talento e às elevadas competências intelectuais; a *perícia* que tem por objetivo avaliar o alto desempenho e rendimento superior em determinados domínios; e, por fim, a *sabedoria*, que associa a excelência à experiência de vida em todos os âmbitos.

O intuito desta seção é esclarecer esses conceitos a partir de uma revisão teórica. Pretende-se observar na literatura revisada a importância dos aspectos intrapessoais na

excelência, pois se parte do entendimento que os fatores intrínsecos e aqueles mais relativos às capacidades criativas, de tomar a iniciativa, de decidir o que fazer e quando fazer, de comprometer-se com as tarefas, além dos componentes sociais e outros que caracterizam um jeito de ser peculiar e singular do indivíduo, estão intimamente relacionados à excelência, possibilitando propor que a personalidade é determinante do desempenho excelente, tanto quanto as variáveis de contexto ou as condições intelectuais.

O percurso histórico dos estudos da excelência: 140 anos

Os estudos sobre a excelência podem ser divididos em algumas fases que constituem a trajetória de construção do que existe atualmente. Objetivando seguir cronologicamente a ordem de inserção das variáveis em maior evidência, nos estudos ocorridos em cada fase, pode-se dizer que a primeira delas, que teve seu auge nas últimas décadas do século XIX, foi a fase focada no *hereditarismo* ou na *herança genética*.

Neste período, Francis Galton concedeu um *status* científico ao estudo da genialidade publicando, em 1869, o primeiro trabalho sobre o tema, *Hereditary Genius*, obra que enfatizava os aspectos familiares e a transmissão genética da capacidade intelectual e motivacional. Antes dele, Adolphe Quetelet havia publicado, em 1835, resultados empíricos que relacionavam a idade e a criatividade em pessoas de desempenho elevado, porém, sem realçar a genialidade (Garcia-Santos & Almeida, 2008).

Esses estudiosos angariaram seguidores, o primeiro deles Havelock Ellis, que na virada do século, em 1904, divulgou *A Study of British Genius*, afirmou existir uma conexão entre ordem de nascimento e criatividade nas pessoas consideradas geniais pelos seus feitos; enquanto isso, James McKeen Cattell publicava *A Statistical Study of Eminent Men*, um estudo ambicioso sobre a classificação de mil indivíduos eminentes. Na mesma época, Frederick Adams Woods publicou dois livros: *Mental and Moral Heredity in Royalty* e *The Influence of Monarchs*. No primeiro, o autor mostrou os resultados da avaliação de famílias européias, atrelando inteligência e virtude como traço de herança genética, e no segundo, dedicado a entender a liderança, avaliou cem monarcas europeus na busca por mostrar que suas características de personalidade eram preditoras do bem-estar de seu país (Simonton, 1990).

A segunda fase é marcada por estudos que começam a inserir a observação da *personalidade* e de outros *aspectos psicológicos* na excelência, sem deixar de contemplar variáveis dos estudos predecessores: inteligência, motivação, criatividade e moralidade. Surgem os trabalhos de: Raskin (1936) com cientistas e escritores; de Thorndike (1950) relacionando inteligência e moralidade enquanto condição da personalidade (encontrou uma

correlação mais forte do que Woods); e o de Terman, como lembra Simonton (1990), que em 1921 realizou uma pesquisa longitudinal com 1500 crianças superdotadas, acompanhando-as durante várias décadas. Os objetivos do estudo de Terman consistiam em verificar traços característicos de crianças de inteligência elevada e analisar o seu padrão de desenvolvimento; os resultados mostraram que o desenvolvimento físico dessas crianças era mais acelerado, elas eram psicologicamente estáveis e socialmente ajustadas. Estes resultados foram contrapostos por Hollingworth (1942) que apontou existirem problemas de ajustamento e dificuldades de cunho emocional em crianças de nível de inteligência muito alto (≥ 180) o que, talvez, não tenha aparecido nas crianças avaliadas por Terman por terem índice médio de inteligência inferior (em torno de 150).

Em 1926, Catherine Cox apresentou os resultados de seu trabalho, no qual estimou os escores de personalidade de cem pessoas adultas consideradas geniais, confirmando que os traços de personalidade são complementares à inteligência quando se trata de alto desempenho. Simonton (1990) também lembra o trabalho de Pitirim A. Sorokin, naquele mesmo ano, que associou a personalidade de monarcas e líderes políticos ao atingimento de distinção em algumas áreas (em especial na monarquia e liderança governamentais).

O próximo período inclui uma maior diversidade de temas em estudo na excelência, porém surge a ênfase na *experiência e prática*, sem descontinuar os trabalhos envolvendo a inteligência, a motivação, a criatividade e a personalidade. Foi De Groot (1946/1978) quem primeiro comparou o desempenho de jogadores de xadrez *experts* e *novices*, atribuindo-lhes a perícia aos conhecimentos prévios e a uma extensiva experiência na área, o que foi reiterado e ampliado por Simon e Chase (1973) e denominado mais tarde por Ericsson (2005) de *prática deliberada*. Neste sentido, inúmeros trabalhos surgiram compilando informações e observando o quanto e como o treinamento acelera e proporciona a excelência. Alguns desses trabalhos são os de Lubinski e Benbow (2006), Lubinski, Benbow, Shea, Eftekhari-Sanjai e Halvorson (2001), Wai, Lubinski e Benbow (2005) que, revisando trabalhos anteriores, explicam o talento na matemática, por exemplo; Bloom (1985), Gaspar, Ferreira e Pérez (2005) e Ruiz, Sánchez, Durán e Jiménez (2006) fazem o mesmo no esporte e acrescentam um conjunto de variáveis psicológicas e afetivo-emocionais (motivação; capacidade de assumir compromisso, de estabelecer objetivos e planejar; controle da ansiedade, capacidade de concentração; controle do foco da atenção e da imaginação; entre outros) capazes de afetar os atletas excelentes.

Uma fase concomitante a essa, foi iniciada pelo trabalho de Maslow (1954/1970), que também inaugurou o movimento humanista na Psicologia. Esse autor focou-se em estudar pessoas saudáveis, o mais que conseguisse encontrar, e após inúmeros estudos realizados com

peças que tinham ocupado uma posição de destaque na sociedade e também prestado uma contribuição efetiva para ela (entre eles: Lincoln, Beethoven, Eleanor Roosevelt e Einstein), organizou uma escala de necessidades a serem galgadas (1ª: fisiológicas; 2ª: segurança; 3ª: pertencimento e amor; 4ª: estima e 5ª: auto-realização) e explicou que a *auto-realização* é motivadora de crescimento e para se chegar nela as necessidades anteriores devem estar satisfeitas. Considerou que pessoas auto-realizadoras têm características de personalidade determinantes, entre elas: espontaneidade, criatividade, autonomia e independência, abertura à experiência, capacidade de relacionamento interpessoal (preferem relacionar-se com poucos, profundamente) e são identificadas com a humanidade. Hall, Lindzey e Campbell (2000) lembram que para Maslow, todas as evidências que as pessoas têm (clínicas e de pesquisa) indicam que “é razoável supor que praticamente em todos os seres humanos, e certamente em quase todo bebê recém-nascido, existe um desejo ativo de saúde, um impulso para o crescimento ou para a realização das potencialidades humanas” (p. 357).

Já Carl Rogers (1961/1982), considerado o pai do humanismo, além de ter deixado um legado indelével para a Psicologia Clínica com a Terapia Centrada no Cliente, especialmente com os conceitos de consideração positiva incondicional, compreensão empática e genuinidade, também depositou um olhar científico ao que há de belo e virtuoso no ser humano - latente ou manifesto - a partir da singular experiência orgânica vivenciada por cada um. Considerou a pessoa como capaz de utilizar seu potencial latente para fazer o que desejar e transformar-se a partir de uma *tendência realizadora* congruente com sua hereditariedade, *self* e contexto. Também ressaltou o papel da responsabilidade sobre as escolhas individuais realizadas, levando em conta o livre-arbítrio. Sua teoria, fundamentada nas experiências que realizou, transformou-se na Abordagem Centrada na Pessoa, expandindo sua aplicação à educação, às empresas, à condução de grupos, aos hospitais, além da clínica por onde principiou.

A partir de então, nota-se uma escassez de trabalhos que de alguma forma poderiam ampliar o entendimento que já se tinha alcançado sobre a excelência ou dar-lhe novos ares. Este estado é rompido por Seligman e Csikszentmihalyi (2000) que, fazendo uma crítica à falta de cientificidade do humanismo, levantam uma série de questionamentos em torno da falta de conhecimento da Psicologia a respeito do funcionamento humano ótimo. Os autores questionam sobre o nível de conhecimento entre os psicólogos de como pessoas normais florescem em contextos benignos, de como se sentem bem no trabalho, como ficam felizes e satisfeitas com a vida que levam. Assim, por longo tempo a Psicologia operou sob três enfoques, esclarecem esses autores: o primeiro era o de curar a doença mental, entendendo as psicopatologias, reparando danos e criando ferramentas para combater as dores psíquicas; o

segundo, de tornar a vida das pessoas mais produtivas e significativas de forma equilibrada; e o terceiro, de identificar e nutrir os talentos, atuando diretamente nas potencialidades humanas, contudo, realçam os autores, tanto as pesquisas quanto a prática da Psicologia centraram-se, pelos mais diversos motivos, essencialmente no primeiro ponto. Nesse contexto, surge a *Psicologia Positiva*, a fase atual, com a intenção de responder aos questionamentos feitos e melhor compreender os desempenhos excelentes nos mais variados domínios.

A Psicologia Positiva

A Psicologia Positiva advém do trabalho de Martin Seligman, que há uma década, quando era presidente da American Psychology Association, efetivou inúmeras iniciativas para reunir estudos, promover debates, fazer publicações e congregar estudiosos da área no sentido de introduzir essa nova perspectiva à Psicologia. A Psicologia Positiva é fruto de um movimento de reendereçar esforços da Psicologia, redirecionando os psicólogos à apreciação do potencial humano, suas motivações e capacidades, equilibrando o viés da Psicologia tradicional de olhar apenas o que não está bem no ser humano. Não teve (ou tem) a intenção de desmerecer o trabalho já desenvolvido na Psicologia, entretanto, busca considerar que o estudo da saúde, realização e bem-estar é tão meritório quanto o estudo das doenças, das disfunções e do sofrimento psíquico (Linley, Joseph, Harrington & Wood, 2006).

Sendo assim, o que é a Psicologia Positiva? O que pretende desenvolver? No dizer de Seligman e Csikszentmihalyi (2000), “no nível subjetivo a Psicologia Positiva valoriza as experiências de bem-estar, contentamento e satisfação (no passado), esperança e otimismo (no futuro) e fluidez e felicidade (no presente)”. Seguem os autores explicando que no nível individual, a Psicologia Positiva visa “a capacidade de amar, a vocação, a coragem, a habilidade interpessoal, o talento e a sabedoria” e no coletivo, “a responsabilidade, o altruísmo e a proteção, civilidade, moderação, tolerância, ética e o trabalho” (p. 5). Essa ideia é complementada por Sheldon e King (2001) que expressam ser a Psicologia Positiva o estudo científico do funcionamento ótimo do ser humano, das suas forças e virtudes.

Para Gable e Haidt (2005), a Psicologia Positiva nada mais é, reforçando o pensamento de Sheldon e King (2001), do que “o estudo das condições e processos que contribuem para o florescimento do funcionamento ótimo das pessoas, grupos e instituições” (p. 104). Para finalizar essa tentativa de explicar a Psicologia Positiva, Sheldon e King (2001) concluem que “a Psicologia Positiva é simplesmente a Psicologia” (p. 216), retomando os objetivos iniciais dessa ciência de identificar e nutrir os talentos, atuando diretamente nas potencialidades humanas.

Com esse novo olhar sobre o ser humano, surgiu a necessidade de se compreender como se desenvolvem os indivíduos saudáveis, aquelas pessoas que são altamente produtivas nos mais diversos domínios de atuação, que se realizam com seus feitos, que contribuem para o desenvolvimento da sociedade, que demonstram satisfação, bem-estar e felicidade com o como são e com o que fazem. Além disso, conforme explicam Araujo, Cruz e Almeida (2007), é necessário entender quais são as condições facilitadoras para se chegar a essa condição de excelência. Os autores esclarecem que foi o advento da Psicologia Positiva que mobilizou a comunidade científica para o reconhecimento da necessidade de entender os percursos da excelência nos diversos contextos em que ela emerge.

A excelência e suas áreas de pesquisa

O termo excelência advém do latim *excellentia*, que significa “qualidade de ser excelente; primazia”, e no português excelente é a palavra utilizada para definir “aquele que é muito bom, que excede” (Ferreira, 2004. p. 852). Por conseguinte, etimologicamente a excelência diz do excelente como aquele que está no grau mais alto, e, em se tratando de um indivíduo, daquele que realiza algo superior, numa posição acima de tudo o que se esperava para o que foi feito, superando as expectativas, surpreendendo, criando novas possibilidades naquela área de atuação.

Embora a definição etimológica de excelência pareça simples e objetiva, quando se passa à prática surgem inúmeros fatores intervenientes. Como foi visto no percurso histórico dos estudos sobre a excelência, aspectos que vão desde a herança genética até os de contexto e personalidade alteram as linhas explicativas da excelência e a sua conceitualização. A definição que parece convergir para um conceito comum entre todas as abordagens teóricas é que a excelência está associada à performance elevada ou desempenho superior de um indivíduo numa determinada área de atuação ou domínio de conhecimento socialmente valorizado (Trost, 2000).

Ainda assim, não parece haver senso comum para quais são os fatores determinantes da excelência, o que segmenta as pesquisas em diversas áreas que podem abranger o estudo de variáveis do tipo intrapessoais, interpessoais ou contextuais (Sternberg, 1999), e outros que margeiem a dinâmica existente entre essas variáveis como os de Russel (1990, 2001) e Shavinina (2006). Por esse motivo, da observação dos estudos divulgados na literatura sobre a excelência, seguindo o pensamento de Araújo, Cruz e Almeida (2007), destacam-se três áreas de pesquisa: a da *superdotação* ou *altas habilidades*; a da *expertise* ou *perícia*; e outra, que até os anos oitenta do século passado estava sob a égide da filosofia, sobre a *sabedoria*, que passa a despertar interesse na Psicologia.

A *superdotação* ou *altas habilidades* (a partir de agora denominada apenas de altas habilidades), como quase todos os conceitos da excelência, não tem uma definição consensual ou uma única direção para o seu entendimento. Sabe-se que expressa um alto nível de inteligência, um desenvolvimento mais acelerado das funções cerebrais e que recebe interferência de fatores genéticos, psicológicos, sociais, culturais e educacionais (Clark, 1998; Gagné, 2004, 2007; Gallagher, 1979).

Em termos legislativos brasileiros, nas Diretrizes da Política Nacional de Educação Especial (Brasil, 1994), fala-se que os alunos com altas habilidades são aqueles com desempenho acima da média ou potencialidade elevada em aspectos isolados, ou combinados, em áreas como a capacidade intelectual, aptidão acadêmica, pensamento criativo, capacidade de liderança, talento para as artes (cênicas, musicais, psicomotoras). No Artigo 5º (§3º), as altas habilidades são explicadas como uma “grande facilidade de aprendizagem que leva o indivíduo a dominar rapidamente conceitos, procedimentos e atitudes”.

O conceito que parece congrega todos esses aspectos é o de um indivíduo com altas habilidades ser aquele que extrapola a média para a sua faixa etária (população em geral), possui elevados níveis de cognição, tem alta capacidade de elaboração e desempenho em uma área específica do conhecimento ou em vários domínios combinados (Alencar, 1986). Pensando dessa forma, é possível destacar pelo menos cinco modelos de trabalhos atuais que almejam contemplar o entendimento das altas habilidades:

1) *Modelo dos Três Anéis*, Renzulli (1986): propõe que as altas habilidades sejam compreendidas como o resultado da interação de três componentes que possuem a mesma gradação de importância para o resultado: *habilidade intelectual acima da média* (capacidade de ter desempenhos superiores em áreas que exigem aptidões gerais ou específicas, de processar informações de alta complexidade com facilidade e desenvolver pensamentos abstratos sem grande esforço); *comprometimento com a tarefa* (perseverança, trabalho árduo, autoconfiança na execução de suas atividades); e *criatividade* (facilidade em gerar ideias, originalidade do pensamento, aptidão construtiva, capacidade de deixar de lado as convenções). O autor propõe que a alta habilidade seja entendida como um comportamento que é desenvolvido e depende de estimulação adequada, portanto, é resultado de oportunidades, recursos e encorajamentos promovidos nos contextos e situações de aprendizagem.

2) *Modelo Diferenciado de Altas Habilidades e Talento*, Gagné (2004, 2007): esclarece que existe uma distinção entre esses dois conceitos, explicando que a alta habilidade depende das capacidades naturais e hereditárias (não treinadas, vistas como aptidões ou dons) e que são expressas espontaneamente, já o talento é derivado da interação das habilidades naturais e do

contexto de desenvolvimento do indivíduo, sujeito aos processos de aprendizagem e prática (treinamento). Conforme o autor, o desenvolvimento do talento é vinculado a três tipos de fatores que podem acelerar ou travancar o processo: os intrapessoais (personalidade, motivação), os ambientais (contexto socioeconômico e educativo, pessoas e eventos significativos, entre outros) e os fatores de sorte ou oportunidade (estar no lugar certo, no momento certo, com o preparo/conhecimento necessário).

3) *Modelo das Aptidões Inatas, Interesse e Motivação Intrínseca*, Winner (2000): sugere que as aptidões inatas estão na base das altas habilidades. A autora afirma que os indivíduos com altas habilidades possuem características cerebrais diferenciadas, assim como maior tendência a interessar-se pela área ou áreas que têm maior facilidade e por esse motivo tem uma maior propensão à prática intensiva neste domínio (maior interesse e motivação intrínseca), o que lhe permite aperfeiçoar-se cada vez mais. Segue a autora, afirmando que esses indivíduos têm um grau de obsessividade favorável como resultado da combinação entre a facilidade para aprender e o elevado grau de interesse numa área específica, resultando em elevado desempenho. Contudo, esclarece Winner (2000), para uma criança com altas habilidades chegar a ser um adulto eminente são necessárias características específicas de personalidade que digam respeito à alta criatividade, à assunção de riscos e ao rompimento para com as convenções de um determinado domínio. A autora contrapõe-se às ideias de que as altas habilidades são determinadas pela experiência e prática, fatores bastante estudados como será visto a seguir.

4) *Modelo da Excepcionalidade Intelectual*, Castelló (2005): considera as altas habilidades e o talento como fenômenos de natureza intelectual, como um processo de construção no qual o talento poderia ser mais simples ou mais complexo, de acordo com o nível de relações entre domínios a ser estabelecido, além de o indivíduo receber influência de aspectos desenvolvimentais biológicos e do ambiente em que está inserido. Para o autor, o desenvolvimento intelectual, apesar das diferenças de ritmo para cada indivíduo, ocorre em modo contínuo, podendo ser facilitado (ou não) pela cultura que demarca o contexto, as oportunidades que surgem e a personalidade do indivíduo.

5) *Modelo do Desenvolvimento da Expertise*, Sternberg (1998, 1999, 2001b): define altas habilidades como um processo de aquisição e cristalização de um conjunto de competências consideradas necessárias para uma elevada *performance*, seja em uma ou várias áreas de desempenho. Esse processo ocorre em ato contínuo, culminando na excelência em um determinado domínio de atuação. O autor procura conciliar as perspectivas das capacidades naturais (hereditariedade) e do treinamento (talento para Gagné, 2007), explicando o seu

modelo de metacomponentes interacionais (competências metacognitivas, de aprendizagem, pensamento, conhecimento e motivação) que são influenciados pelas variáveis de contexto.

Outra área de pesquisa da excelência aborda o tema da *expertise* ou *perícia*, destinando outra maneira de olhar para o alto desempenho. No estudo da *expertise*, algumas das capacidades enfatizadas nas altas habilidades deixam de ser relevantes e cedem lugar para um enfoque direcionado à experiência e prática em determinado domínio. O movimento iniciado por De Groot (1946/1978) de entender as decorrências do treinamento no desempenho, quando comparou *experts e novices*, foi continuado por Simon e Chase (1973) que definiram que a principal diferença entre estes indivíduos não era apenas relativa aos processos cognitivos básicos (mais precisamente o processamento da informação), mas também à prática intensa em determinado domínio de atuação.

Por meio de um estudo realizado com jogadores de xadrez, Simon e Chase (1993) constataram que quanto mais informações (em termos de posições de jogadas) eram disponibilizadas na memória de longo prazo, e isso ocorre com anos de prática, mais resultados positivos os jogadores de xadrez obtinham. Ao final do estudo, os autores concluíram ser necessário pelo menos dez anos de experiência e treinamento para se ter alto desempenho. Assim surgiu a *regra dos dez anos de prática* que foi corroborada por outros estudos em outros domínios (Charness, 1988).

Compartilhando dessas ideias e questionando outras, especialmente aquelas relativas à excelência atada à hereditariedade, ao que é geneticamente determinado e inato, Ericsson e Lehmann (1996) lançaram a abordagem do rendimento superior a partir da prática deliberada. Conceberam a perícia como o desempenho superior em um conjunto específico de tarefas que representam um domínio. Neste sentido, Ericsson (2005) e Ericsson, Roring e Nandagopal (2007) expressam que o rendimento superior ocorre em um processo de desenvolvimento progressivo, a partir de mudanças que ocorrem em nível cerebral, que é, em última instância, responsável pelo controle sobre o desempenho. Explica o autor, que as mudanças vão ocorrendo aos poucos, a partir da prática deliberada (Ericsson, Krampe & Tesch-Römer, 1993) e que mesmo os indivíduos com elevado potencial necessitam de treinamento.

Em 1994, Ericsson e Charness verificaram que os peritos (pessoas com desempenho superior) dedicam cerca de quatro horas em estudos ou prática, sendo que consideram estas atividades motivadoras. Além disso, os autores, apoiados mais tarde por Zimmerman (2002), explicam que a prática deliberada está implicada, justamente, pela atenção auto-reguladora que é dirigida aos objetivos e que norteiam os meios para atingi-los (horas de estudo e prática, por exemplo). Outros estudos, realizados com músicos e esportistas de várias modalidades, por Ericsson e Lehman (1996), reiteraram a perspectiva dos dez anos de treinamento

necessários para o desempenho perito. Os autores verificaram também, associando idade e perícia, que os atletas apresentam rendimento máximo por volta dos 20 anos, já nas atividades cognitivas e motoras finas, a melhor *performance* fica ao redor dos 30 anos e na criatividade entre 30 e 40 anos de idade. Deste modo, parece ficar evidente que a perícia está associada à prática no domínio de atuação, ao conhecimento exigido para a performance e às competências específicas (físicas, cognitivas, entre outras).

Para Sternberg (1998), a prática deliberada conduz os *novices* à perícia. Diz o autor que existe um conjunto de capacidades metacognitivas que possibilitam o desenvolvimento da perícia: o extenso conhecimento num domínio específico; a presença de unidades de conhecimento bem organizadas (em termos de armazenamento na memória), fortemente interligadas acerca de um domínio específico; a dedicação ao efetivo entendimento de determinado problema como facilitação de sua solução; desenvolvimento apurado de *ranking* para classificação dos problemas; estratégias para complementar o conhecimento necessário para desvendar o problema e sua solução; automatização de sequências de resolução de problemas; capacidade de resolução de problemas com a agilidade apropriada; monitorização do implemento das soluções. Conforme o autor, a perícia na excelência é decorrente do investimento que o indivíduo faz nas áreas onde se sente bastante competente e tem conhecimento, e da capacidade de transformar seus pontos frágeis em outros domínios (diferentes daquele no qual é perito) em aspectos irrelevantes para o seu desempenho.

A terceira área de estudo da excelência, que historicamente estava assentada na filosofia e na teologia, é a *sabedoria*. Segundo Barros-Oliveira (2005), o interesse sobre o tema atravessa a história da humanidade. Existem registros sobre a sabedoria em escritos egípcios datados de 3.000 a.C. e encontram-se inscrições sobre a *sophia* para os gregos, como uma dádiva dos deuses aos filósofos, uma forma de contemplação da verdade; a *phrónesis* (sabedoria mais prática, conforme Aristóteles), como a prudência que deve revestir os homens de maior responsabilidade; e ainda, como uma grande virtude, que envolve a pessoa em busca do bem, da verdade e da beleza.

Na Psicologia, o interesse por estudar a sabedoria aflorou primeiramente (em torno de 1920) com um enfoque desenvolvimentalista, conectando a sabedoria à última fase do ciclo vital - a velhice - como o ápice da sabedoria, em função de ser esta a idade mais afeita à contemplação, à espiritualidade e à capacidade de aconselhamento, visão questionada mais tarde por Jordan (2005). Por falta de interesse dos estudiosos da Psicologia daquele tempo e também por ter sido considerado um fenômeno psicológico de difícil apreensão científica, o tema praticamente desapareceu dos estudos psicológicos. A partir de 1990, alavancada pelas pesquisas sobre as várias inteligências, Baltes e Staudinger (1993) e Sternberg (1990)

retomaram os estudos sobre a sabedoria, e, mais atualmente, sob o enfoque da Psicologia Positiva e da atenção à excelência, avançam com pesquisas sobre o tema para além do trabalho tradicional da sabedoria associada à inteligência (ver Kunzman & Baltes, 2003). Além disso, os psicólogos interessados em entender o que envolve a sabedoria, passaram a desenvolver métodos de pesquisa para testá-la empiricamente, conferindo, portanto, cientificidade à matéria (Baltes & Smith, 2008).

Surgiram outras definições e compreensões de sabedoria, algumas enfatizando os aspectos cognitivos, outras a *expertise* (originada da experiência) e outras, relacionando os dois fatores. Sem dúvida, muitos pesquisadores sofreram a influência do que foi denominado *Paradigma de Berlim*, que resultou do trabalho de um grupo de estudiosos e apregou que a sabedoria constitui-se de um sistema de conhecimento altamente especializado (*expertise*) sobre as formas de conduta e de compreender a vida (Baltes & Smith, 2008). Deste modo, Horn e Masunaga (2000) consideram a sabedoria como uma inteligência especial da perícia que advém do amadurecimento da personalidade; Clayton e Birren (1980), baseados nos conhecimentos populares de sabedoria (teoria implícita), identificaram atributos das pessoas sábias: conhecimento, compreensão e experiência; já Sternberg (1985, 1986, 2001a), ao solicitar a diversas pessoas que descrevessem indivíduos ideais em suas profissões, caracterizou a pessoa sábia como aquela que: tem habilidade de raciocínio, sagacidade (como o aspecto que mais distingue a sabedoria da inteligência e da criatividade), facilidade em processar informações e fazer julgamentos, e perspicácia.

Além disso, Baltes e Staudinger (2000) explicam ser a sabedoria a expressão de aspectos cognitivos, porém incrementados pelos afetivo-emocionais, que quando resultam em um comportamento correto, atingem um nível excepcional do funcionamento humano, para o qual a pessoa avaliou, sentiu e julgou uma situação-problema da melhor forma, agindo de modo equilibrado e ponderado. Complementam os autores que, a partir das teorias implícitas (fundamentadas no senso popular), compreende-se a sabedoria como: um conceito distinto de maturidade, inteligência e criatividade; um nível excepcional de funcionamento humano que se relaciona à excelência; um estado de espírito e comportamento equilibrado por aspectos intelectuais, afetivos e motivacionais; enfim, a sabedoria está associada a um alto grau de competência intra e interpessoal, absolutamente necessária para si próprio e para os outros.

Já as teorias explícitas, baseadas nos achados empíricos e pensamento teórico de estudiosos da área, explica Barros-Oliveira (2005), dividem-se em três grupos de conceitualizações de sabedoria: a) como característica pessoal ou de uma constelação de disposições da personalidade; b) como produto do pensamento pós-formal e dialético; e c) como um sistema especializado sobre o significado e conduta da vida. As três formas de

abordar a sabedoria convergem para o paradigma de Baltes e Smith (2008), Baltes e Staudinger (2000) e Baltes e Kunzmann (2004), que consideram a sabedoria como a aplicação do conhecimento à realização intrapessoal, interpessoal e extrapessoal.

Desse modo, evidencia-se a sabedoria como fruto dos aspectos cognitivos combinados com a experiência. Em oposição a esta assertiva, Ardelt (2000, 2004) defende a sabedoria como uma característica de personalidade ou uma combinação de qualidades pessoais reservadas às pessoas sábias, que possuem profundo conhecimento da vida. A autora sugere que a sabedoria é das pessoas e não está apenas vinculada aos conhecimentos adquiridos em função do treinamento recebido para a perícia. Ardelt (2004) avança dizendo que a avaliação da sabedoria deve ser realizada a partir de características pessoais relativas à gestão da vida como um todo e não da resolução de problemas hipotéticos (como fizeram Kunzmann, Baltes e Sternberg).

Conclui Barros-Oliveira (2005) que, tendo em vista todas essas abordagens teóricas, é possível arriscar uma definição de sabedoria, como uma área de estudos da excelência, enquadrada na Psicologia Positiva, que contemple os diferentes olhares (populares e científicos). Para esse autor, a sabedoria associa múltiplas características positivas, entre elas: boa capacidade de julgamento, compreensão excepcional da vida, maturidade, integridade do ego, boa relação interpessoal, capacidade de aceitar limitações e fragilidades da vida, as suas incertezas e contradições. Explica, também, ser esperado daquele que possui sabedoria que na velhice possua capacidade para aceitar o declínio e a morte. Ainda, pode ser que a pessoa sábia possua um bom funcionamento cognitivo, que seja capaz de saber questionar a si e aos outros com amabilidade, de tomar consciência das próprias limitações e de sua ignorância, além de ter inteligência, sem prescindir da emoção e do comportamento prático.

Personalidade e excelência

Desde o início dos estudos sobre a excelência, mesmo quando apenas a inteligência ou algum aspecto físico era a variável foco de estudo, de alguma maneira, algum traço de personalidade surgia como que a incomodar e a instigar os pesquisadores. O desempenho superior, em qualquer domínio de atuação em que apareça, parece estar associado a traços de personalidade predisponentes à facilitação da emergência das capacidades e potencialidades requeridas para aquela prática. Neste sentido, Holland (1997) elaborou uma teoria que não tinha por finalidade validar os propósitos das descobertas relacionadas à excelência, no entanto seu trabalho possibilita enriquecer o entendimento de como a personalidade está associada e influencia fundamentalmente as escolhas que um indivíduo faz, ou já fez, quando se dedica a uma realização ímpar. Diz o autor, que os interesses demonstrados por uma

pessoa, suas preferências durante o trajeto da infância à vida adulta, a escolha profissional que faz, é a expressão da sua personalidade de forma a acomodá-la a um ambiente ocupacional congruente.

Uma forma de conexão entre a personalidade e os variados ambientes ocupacionais é proposta por Holland (1997) no *Modelo Hexagonal RIASEC* (ver Figura 1), sendo que cada vértice do hexágono consolida um dos seis tipos de personalidade. O tipo realístico (R) interessa-se mais por trabalhar com máquinas, ferramentas e manipulação de objetos do que com pessoas; prefere ambiente aberto, aprecia a natureza e se interessa por solucionar problemas de ordem prática. O tipo investigativo (I) é voltado para a exploração de ideias, análise de dados, utilização de computadores; interessa-se por resolver problemas matemáticos e interpretar fórmulas; é mais introvertido e menos sociável, prefere ambiente fechado, aprecia precisão, pensamentos abstratos e independência. O tipo artístico (A) aprecia escrever histórias e músicas, criar coisas novas, é imaginativo, inovador e criativo; prefere atividades individuais, não aprecia rotinas e regras e é voltado para a emoção. O tipo social (S) interessa-se por ajudar pessoas e ensiná-las, trabalhar em grupos, planejar atividades; prefere lidar com pessoas a lidar com máquinas e objetos. O tipo empreendedor (E) interessa-se por atividades e ambientes onde possa persuadir, tomar decisões que afetem outras pessoas, negociar, iniciar e promover projetos, convencer outros; é persistente e entusiasmado. O tipo convencional (C) é voltado para o trabalho com números e programas de computador, aprecia ambiente estruturado onde possa responsabilizar-se por detalhes; é organizado, eficiente e consciencioso.

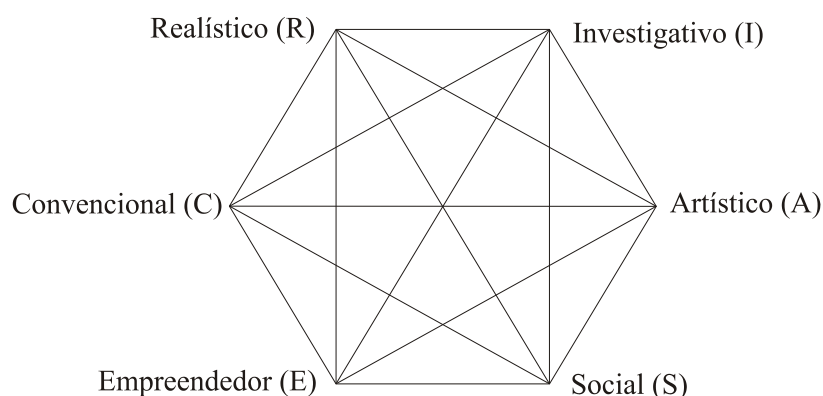


Figura 1. Modelo Hexagonal RIASEC de Holland (1997, p. 325)

Conforme o pensamento de Holland (1997), a personalidade se acomoda ao ambiente ocupacional que lhe é mais confortável. Todos os tipos se interligam e os interesses de uma pessoa podem pertencer a mais de um dos tipos entre os seis do modelo hexagonal. Apesar

disso, haverá um domínio que será mais marcante no indivíduo, aquele que demonstrará seus interesses e preferências, caracterizando seu ponto forte e onde terá maior desenvoltura e, por conseguinte, desempenho superior e maior satisfação pessoal, especialmente se receber estimulação adequada.

Outras teorias que abrangem a escolha vocacional, também auxiliam na compreensão das preferências por determinados domínios de realização que possam facilitar o rendimento superior. Sabe-se que a escolha por uma área de atuação não acontece ao acaso ou de uma hora para outra, como explicam algumas correntes teóricas sobre a escolha vocacional. O modelo teórico desenvolvimentista, que tem como principal expoente Donald Super, propõe que a escolha por uma determinada área acontece durante o processo de desenvolvimento da pessoa (Balbinotti, 2003). À medida que o indivíduo cresce, vai experimentando os acontecimentos da vida, explorando o que ocorre à sua volta e adquirindo conhecimentos em vários seguimentos, o que possibilita descobertas sobre as atividades e a cristalização de interesses em temas específicos que sejam concernentes com seu jeito de ser.

Se a teoria de Holland (1997) associa a personalidade ao contexto/ambiente, a de Super (Balbinotti, 2003) fala da associação da personalidade e motivação para realizar, o que também já foi contemplado por autores da excelência como Lubinski e Benbow (2000), Moon (2003), Robinson e Clinkenbeard (1998), Staudinger, Lopez e Baltes (1997) na busca por verificar como ela se dá. Ao definir o que é talento pessoal, como uma excepcional habilidade de selecionar e atingir objetivos de vida difíceis que se relacionem com os interesses, os valores e o contexto em que está inserido o indivíduo, Moon (2003) explica que o talento está condicionado a fatores intrapessoais e interpessoais e à inteligência social (consideradas construtos da personalidade por Eysenck, 1994). De modo semelhante, Staudinger, Lopez e Baltes (1997) apontam a relevância na sabedoria de características de personalidade, como a maturidade, a ausência de labilidade emocional, abertura de espírito e sociabilidade, lembrando os trabalhos de Clayton e Birren (1980), Holliday e Chandler (1986), uma vez que esclarecem ser a abertura à experiência e a de espírito os mais fortes preditores de sabedoria relacionados à personalidade.

Parece que a preocupação de Cox (1926/1992) em explicar que alguns traços da personalidade são complementares à inteligência e a tudo mais que circunda a excelência, obteve seguidores à altura. Nas fases subsequentes, tanto nos estudos das altas habilidades como na *expertise* e também na área da sabedoria, houve interesse em saber em que grau alguns aspectos da personalidade falavam alto na determinação da excelência. Por este motivo, Woods avaliou e constatou que havia influência da personalidade dos monarcas europeus no bem-estar do povo de sua nação e Sorokin (em Simonton, 1990), averiguou a

associação da distinção na liderança à personalidade; Thorndike (1950) relacionou moralidade e personalidade, o que foi estudado mais tarde por Orwoll e Perlmutter (1990), identificando a sabedoria com a maturidade de caráter e integridade. Nas pesquisas sobre a *expertise*, o enfoque na personalidade aparece nos trabalhos de Gaspar, Ferreira e Pérez (2005) e Ruiz, Sánchez, Durán e Jiménez (2006) no sentido de o quanto os aspectos afetivo-emocionais, entre outros, interferem no desempenho dos atletas excelentes. Também Maslow (1970), ao estudar pessoas eminentes focou-se em desvendar características de personalidade das pessoas auto-realizadoras e Rogers (1986) destacou a congruência necessária entre personalidade e a tendência realizadora do *self*.

Em relação às altas habilidades, em 1993, Silverman sugeriu que pessoas com altas habilidades possuem características específicas de personalidade que constituem um jeito de ser peculiar. Entre elas, afirma a autora, estão: a necessidade de estimulação mental constante, a facilidade em perceber, paixão por aprender, imaginação vívida, intensidade de dedicação ao que fazem, perseverança, busca pela perfeição, sensibilidade e empatia; além de possuírem autoconsciência, capacidade de reflexão e tendência à introversão, possuem senso agudo de justiça, questionam regras e a autoridade e têm preocupação moral precoce. O que, de certa forma, foi proposto por Winner (2000) que também disse existirem características de personalidade específicas para que uma criança chegue a ser um adulto eminente: criatividade, abertura à experiência e rompimento para com as convenções. Já Gagné (2004), assim como Castelló (2005), propôs os fatores intrapessoais (personalidade e motivações) como aspectos que podem acelerar o processo de desenvolvimento do talento.

Como se observa, as características de personalidade têm papel contundente na determinação da excelência. Não obstante todos os pesquisadores já mencionados, a mais fervorosa no sentido de ratificar a contribuição efetiva da personalidade à excelência parece ter sido, até aqui, Ardelt (2000, 2004) que proclama ser a sabedoria uma característica de personalidade, própria das pessoas sábias.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os estudos sobre a excelência, enquadrados no âmbito da Psicologia Positiva, são atravessados por maneiras de ser, peculiares e singulares, daqueles indivíduos considerados excelentes em razão do seu feito em determinado domínio. Parece não restar dúvida de que não importa a herança genética, nem o contexto, ou os favorecimentos da sorte, nem tão pouco os conhecimentos e a inteligência, se a pessoa não tiver alguns traços de personalidade facilitadores da perseverança, das relações sociais assertivas, das condições afetivo-

emocionais apropriadas, da criatividade, da iniciativa, da firmeza de propósito, entre varias outras características de personalidade, nada acontecerá no sentido do rendimento superior. Como proclamou Frederick Perls (1951): “Mil flores de plástico não fazem o deserto florescer.”, ou seja, não existem técnicas de ensino, estimulações, material didático, tecnologia, DNA, nem ambiente ou oportunidade que deem conta de fazer florescer a excelência naquele que não conta com um aparato de personalidade favorável.

Em termos da avaliação e atenção às altas habilidades, atualmente, parece não ser à toa que em várias escolas espalhadas pelo mundo, crianças em tenra idade sejam avaliadas em termos de interesses e personalidade. A partir das preferências encontradas, passam a ser estimuladas e desde cedo acompanhadas no sentido de desenvolver-se em domínios para os quais tem maior facilidade, dedicando às outras áreas apenas a atenção necessária para um conhecimento relativo, aprofundando-se e destinando seus esforços físicos e intelectuais ao que é congruente com sua personalidade, seguindo o pensamento de Holland (1997).

Quanto à *expertise*, inúmeros são os esforços, especialmente na área dos esportes, onde a superação tem sido a palavra chave, para confirmar que equilíbrio (intra, inter e extrapessoal), definição de metas, concentração, treinamento intensivo e perseverança conduzem ao pódio. Para não ficar atrás, inicia-se o movimento no setor das organizações, em treinar e qualificar pelo aprendizado seus melhores funcionários (entendidos como aqueles que têm alto desempenho combinado com inteligência, conhecimentos, comprometimento e características de personalidade favoráveis), para que façam a diferença em um mundo dos negócios acirradamente competitivo como é o da atualidade. E a exploração da sabedoria, vem produzindo estudos sofisticados que intentam apreender a essência da excelência, associando grande número de características positivas num único indivíduo aos resultados práticos de compreensão excepcional da vida, maturidade, integridade vívida, e outras capacidades que possam dar indicativos de ser aquela pessoa sábia.

A Psicologia levou cem anos para chegar onde está, não há como saber onde estará daqui a cem anos, mas é bem possível que os conhecimentos gerados pela Psicologia Positiva e os estudos da excelência estejam incorporados à Psicologia, de tal modo que façam parte dela. Espera-se que apreciar as nuances de felicidade e bem-estar nas pessoas, suas causas e efeitos, venham a ser inerentes a esta ciência, assim como a construção de estratégias psicológicas centradas naquilo que faz valer a pena viver, conferindo sentido e resultando em um funcionamento humano ótimo.

O desenvolvimento e estimulação do potencial humano irrompem como uma das maiores preocupações do mundo moderno, por parecer ser essa uma das mais efetivas possibilidades de assegurar a sobrevivência do ser humano sobre a Terra. São os excelentes

que por meio de suas realizações alteram os padrões prévios dos modelos estabelecidos, se arriscam no novo e produzem soluções inesperadas para aquilo que se tinha até o momento. Pensando assim, a promoção da excelência, em todos os domínios socialmente valorizados, é de extrema necessidade e urgência, simplesmente pelo momento em que a humanidade se encontra.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alencar, E. M. L. S. (1986). Psicologia e educação do superdotado. São Paulo: EPU.
- Araújo, L. S., Cruz, J. F. A. & Almeida, L. S. (2007). Excelência humana: Teorias explicativas e papel determinante do professor. Psicologia, Educação e Cultura, XI (2), 197-221.
- Ardelt, M. (2000). Intellectual versus wisdom-related Knowledge: The case for a different kind of learning in the later years of life. Educational Gerontology, 26 (8), 771-789.
- Ardelt, M. (2004). Where can wisdom be found? (A reply to the commentaries by Baltes and Kunzmann, Sternberg, and Achenbaum). Human Development, 47, 304-307.
- Balbinotti, M. A. A. (2003). A Noção Transcultural de Maturidade Vocacional na Teoria de Donald Super. Psicologia: Reflexão e Crítica, 16 (3), 461-473.
- Baltes, P. B. & Smith, J. (2008). The Fascination of Wisdom: Its Nature, Ontogeny, and Function. Association for Psychological Science, 3 (1), 56-64.
- Baltes, P. B., & Kunzmann, U. (2004). The two faces of wisdom: Wisdom as a general theory of knowledge and judgment about excellence in mind and virtue vs. wisdom as everyday realization in people and products. Human Development, 47, 290-299.
- Baltes, P. B., & Staudinger, U. M. (1993). The search for a psychology of wisdom. Current Directions in Psychological Science, 2, 75-80.
- Baltes, P. B., & Staudinger, U. M. (2000). Wisdom: A metaheuristic (pragmatic) to orchestrate mind and virtue toward excellence. American Psychologist, 55 (1), 122-136.
- Barros-Oliveira, J. H. (2005). Sabedoria: Definição, dimensionalidade e educabilidade. Revista Portuguesa de Pedagogia, 39 (2), 151-173.
- Bloom, B. S. (1985). Developing talent in young people. NY: Ballantine.
- Brasil, Ministério da Educação (1994). Política Nacional de Educação Especial. Brasília, Secretaria de Educação Especial.
- Castelló, A. (2005). Aproximación a la evaluación de la superdotación y los talentos. In M. Sánchez-Cano & J. B. Picas (Eds.), La Evaluación Psicopedagógica (pp. 383-415). Barcelona: Grão.

- Charness, N. (1988). Expertise in chess, music, and physics: A cognitive perspective. In L. K. Obler & D. A. Fein (Eds.), The Exceptional Brain: Neuropsychology of Talent and Special Abilities (pp. 399-426). New York: Guilford Press.
- Clark, B. (1998). Otimização do aprendizado: identificação, planejamento e recursos para jovens superdotados e talentosos. Anais do Congresso Internacional sobre Superdotação – Brasília.
- Clayton, V. & Birren, J. (1980). The developmental of wisdom across the life span: A re-examination of an ancient topic. Life-Span Development and Behavior, 3, 103-135.
- Cox, C. M. (1992). The early mental traits of 300 geniuses. In R. S. Albert (Ed.), Genius & Eminence. England: Pergamon Press. (Originalmente publicada em 1926).
- De Groot, A.D. (1978). Thought and choice in chess, (2ª ed.). The Hague: Mouton Publishers.
- Ericsson, K. A. (2005). Recent advances in expertise research: A commentary on the contributions to the special issue. Applied Cognitive Psychology, 19, 233-241.
- Ericsson, K. A., & Charness, N. (1994). Expert performance: its structure and acquisition. American Psychologist, 49, 725–747.
- Ericsson, K. A., & Lehmann, A. C. (1996). Expert and exceptional performance: evidence of maximal adaptation to task constraints. Annual Review of Psychology, 47, 273-305.
- Ericsson, K. A., Krampe, R. T., & Tesch-Römer, C. (1993). The role of deliberate practice in the acquisition of expert performance. Psychological Review, 100, 363–406.
- Ericsson, K. A., Roring, R. W., & Nandagopal, K. (2007). Giftedness and evidence for reproducibly superior performance: an account based on the expert performance framework. High Ability Studies, 18 (1), 3 - 56.
- Eysenck, H. J. (1994). Personality and intelligence: Psychometric and experimental approaches. In R. J. Sternberg & P. Ruzgis (Eds.), Personality and intelligence (pp. 3-31). New York: Cambridge University Press.
- Ferreira, A. B. H. (2004). Novo dicionário Aurélio de língua portuguesa, (3ª Ed.). Curitiba: Editora Positivo.
- Gable, S. L. & Haidt, J. (2005). What (and why) is positive Psychology? Review of General Psychology, 9 (2), 103-110.
- Gagné, F. (2004). Transforming gifts into talents: the DMGT as a developmental theory. High Ability Studies, 15 (2), 119-147.
- Gagné, F. (2007). Ten commandments for academic talent development. Gifted Child Quarterly, 51 (2), 93-118.
- Gallagher, J. J. (1979). "Issues in education for the gifted." In A. H. Passow (Ed.), The gifted and the talented: Their education and development. Chicago: University of Chicago Press.

- Galton, F., (1869/1979). Hereditary genius: An inquiry into its laws and consequences. London: Julian Friedman Publishers. (Originalmente publicada em 1869).
- Garcia-Santos, S. C. & Almeida, L. S. (2008). Historiometria: Um método na investigação da excelência. Sobredotação, 9, 77-86.
- Gaspar, P.; Ferreira, J. P.; Pérez, L. M. R. (2005). Tomadas de Decisão no Desporto: O seu ensino em jovens atletas. Revista Mackenzie de Educação Física e Esporte, 4 (4), 95-111.
- Hall, C. S.; Lindzey, G. Campbell, J. B. (2000). Teorias da Personalidade (4ª Ed.). Porto Alegre: Artes Médicas.
- Holland, J. L. (1997). Making vocational choices: a theory of vocational personalities and work environments. (30ª ed.). Odessa, Florida: Psychological Assessment Resources, Inc.
- Holliday, S. G. & Chandler, M. J. (1986). Wisdom: Explorations in adult competence (Contributions to Human Development, 17). Basel, Switzerland: Karger.
- Hollingworth, L. (1942). Children above 180 IQ - Origin and development. New York: Word Books.
- Horn, J. & Masunaga, H. (2000). On the emergence of wisdom: Expertise development. In W. Brow (Ed.), Understanding Wisdom: Sources, science, and society. Laws of life symposia series (vol 3, pp. 245-276). Philadelphia: Templeton Foundation Press.
- Jordan, J. (2005). Wisdom in middle and late adulthood. In R. J. Sternberg & J. Jordan (Eds.), Handbook of wisdom: Psychological perspectives (pp. 160-188). New York: Cambridge University Press.
- Kunzmann, U. & Baltes, P. (2003). Beyond the traditional scope of intelligence: Wisdom in action. In R. Sternberg, J. Lautrey, et al. (Eds.) Models of intelligence: International perspectives (pp. 329-343). Washington: APA.
- Linley, P. A.; Joseph, S.; Harrington, S. & Wood, A. M. (2006). Positive psychology: Past, present, and (possible) future. The Journal of Positive Psychology, 1 (1), 3-16.
- Lubinski, D. & Benbow, C. P. (2000). States of excellence. American Psychologist, 55 (1), 137-150.
- Lubinski, D. & Benbow, C. P. (2006). Study of Mathematically Precocious Youth After 35 Years - Uncovering Antecedents for the Development of Math-Science Expertise. Association for Psychological Science, 1 (4), 316-345.
- Lubinski, D., Benbow, C.P., Shea, D.L., Eftekhari-Sanjai, H. & Halvorson, M. B. J. (2001). Men and women at promise for scientific excellence: Similarity not dissimilarity. Psychological Science, 12 (4), 309-317.
- Maslow, A. H. (1970). Motivation and Personality, (2ª Ed.). Nova York: Harper & Row. (Originalmente publicada em 1954).

- Moon, S. M. (2003). Personal Talent. Hight Ability Studies, 14 (1), 5-21.
- Orwoll, L. & Perlmutter, M. (1990). The study of wise persons: Integrating a personality perspective. In R.J. Sternberg (Ed.), Wisdom: Its nature, origins, and development (pp. 160-177). New York: Cambridge University Press.
- Perls, F. (1951). Gestalt therapy. Nova York: Dell Publishing Co.
- Raskin, E. A. (1936). Comparison of scientific and literary ability: A biographical study of eminent scientists and men of letters of the nineteenth century. Journal of Abnormal and Social Psychology, 31, 20-35.
- Renzulli, J. (2002) Emerging conceptions of giftedness: building a bridge to the new century. Excepcionalidad, 10 (2), 67-75.
- Renzulli, J. S. (1986). The three-ring conception of giftedness: a developmental model for creative productivity. In R. Sternberg & J. E. Davidson (Eds.), Conceptions of Giftedness (pp. 53-92). Cambridge: Cambridge University Press.
- Robinson, A. & Clinkenbeard P. R. (1998). Giftedness: An Exceptionality Examined. Annual Review Psychology, 49, 117-139.
- Rogers, C. R. (1982). Tornar-se Pessoa, (6ª Ed.). São Paulo: Martins Fontes. (Originalmente publicada em 1961).
- Rogers, C. R. (1986). Sobre o Poder Pessoal. São Paulo: Martins Fontes.
- Ruiz, L. M., Sánchez, M., Durán, J., Jiménez, C. (2006). Los expertos en el deporte: Su estudio y análisis desde una perspectiva psicológica. Anales de Psicología, 22 (1), 132-142.
- Russel, C. J. (1990). Selecting Top Corporate Leaders: An Example of Biographical Information. Journal of Management, 16 (1), 73-86.
- Russel, C. J. (2001). A longitudinal Study of Top-Level Executive Performance. Journal of Applied Psychology, 86 (4), 560-573.
- Ryan, R. M. & Deci, E. L. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. American Psychologist, 55, 79-88.
- Seligman, M. & Csikszentmihalyi, M. (2000). Positive Psychology: An Introduction. American Psychologist, 55 (1), 5-14.
- Shanteau, J., Weiss, D. J., Thomas, R. P. & Pounds, J. C. (2002). Performance-based assessment of expertise: How to decide if someone is an expert or not. European Journal of Operational Research, 136, 253-263.
- Shavinina, L. V. (2006). Micro-social factors in the development of entrepreneurial giftedness: The case of Richard Branson. Hight Ability Studies, 17 (2), 225-235.

- Sheldon, K. M. & King, L. (2001). Why positive psychology is necessary. American Psychologist, *56* (3), 216-217.
- Silverman, L. K. (1993). Counseling needs and programs for the gifted. In K. A. Heller, F. J. Mönks & A. H. Passow (Eds.), International handbook of research and development of giftedness and talent (pp. 631-647). Oxford: Pergamon.
- Simon, H. A. & Chase, W. G. (1973). Skill in chess. American Scientist, *61*, 394-403.
- Simonton, D. K. (1990). Psychology, science and history: Introduction to historiometry. New Haven: Yale University Press.
- Staudinger, U. M., Lopez, D. F. & Baltes P. B. (1997). The Psychometric Location of Wisdom-Related Performance: Intelligence, Personality, and More? Personality and Social Psychology Bulletin, *23* (11), 1200-1214.
- Sternberg, R. (1990). Wisdom and its relations to intelligence and creativity. In R. Sternberg (Ed.), Wisdom: Its nature, origins and development. Cambridge: Cambridge University Press.
- Sternberg, R. J. (1985). Implicit theories of intelligence, creativity, and wisdom. Journal of Personality and Social Psychology, *49*, 607-627.
- Sternberg, R. J. (1986). Intelligence, wisdom, and creativity: Three is better than one. Educational Psychologist, *21*, 175-190.
- Sternberg, R. J. (1998). Metacognition, abilities, and developing expertise: what makes an expert student? Instructional Science, *26*, 127-140.
- Sternberg, R. J. (1999). Intelligence as developing expertise. Contemporary Educational Psychology, *24*, 359-375.
- Sternberg, R. J. (2000). Intelligence and wisdom. In R. J. Sternberg (Ed.), Handbook of Intelligence. Cambridge: University Press.
- Sternberg, R. J. (2001a). Giftedness as developing expertise: a theory of the interface between high abilities and achieved excellence. High Ability Studies, *12* (2), 159-179.
- Sternberg, R. J. (2001b). Why schools should teach for wisdom? The balance theory of wisdom in educational settings. Educational Psychologist, *36* (4), 227-245.
- Terman, L. M. (1926). Mental and physical traits of a thousand gifted children (Vol. 1) - Genetic studies of genius, (2^a Ed.). Stanford: Stanford University Press.
- Thorndike, E. L. (1950). Traits of personality and their intercorrelations as shown in biography. Journal of Educational Psychology, *41*, 193-216.
- Trost, G. (2000). Prediction of excellence in school, higher education and work. In K. Heller, F. Mönks, R. Sternberg & R. Subotnik (Eds.), International Handbook of Giftedness and Talent (2nd ed.). Oxford: Pergamon.

- Wai, J., Lubinski, D. & Benbow, C. P. (2005). Creativity and Occupational Accomplishments Among Intellectually Precocious Youths: An Age 13 to Age 33 Longitudinal Study. Journal of Educational Psychology, *97* (3), 484–492.
- Winner, E. (2000). The Origins and Ends of Giftedness. American Psychologist *55* (1), 159-169.
- Zimmerman, B. J. (2002). Becoming a self-regulated learner: An overview. Theory Into Practice, *41* (2), 64-72.

SEÇÃO II

Avaliação da Personalidade de Gerentes de Alto Desempenho por meio do Método de Rorschach

As características da personalidade preditoras do alto desempenho gerencial chamam a atenção de estudiosos da área da Administração e da Psicologia há algum tempo. Desde a Revolução Industrial, quando os gerentes passaram a ocupar uma posição estratégica nas organizações do trabalho, estudos com foco na apreensão das características daqueles gerentes que eram considerados bem-sucedidos passaram a ser desenvolvidos. Os primeiros pesquisadores, com esse foco, utilizaram-se de métodos projetivos para avaliar a personalidade dos gerentes, entre eles Henry (1949/1964), com o Teste de Apercepção Temática (TAT) e Hicks e Stone (1962) e Piotrowski e Rock (1963), com o Método de Rorschach.

Alguns dos estudos posteriores se orientaram por questionários, como o *Big Five Model* (Barrick & Mount, 1991; Cable & Judge, 2003), o *Myers Briggs Type Indicator* (Berr, Church & Waclawski, 2000; Gardner & Martinko, 1996) e o 16PF (Russel & Karol, 2000). Também a Escala Hogan, baseada nos seis fatores de Modelo Hexagonal de John Holland (1997), foi utilizada para associar a personalidade às escolhas ocupacionais (Hogan, Curphy & Hogan, 1994; Hogan & Hogan, 1989; Tokar, Fischer & Subich, 1998), estreitando a relação entre personalidade e desempenho no trabalho.

Mais recentemente voltaram a surgir estudos sobre a personalidade dos gerentes com o Método de Rorschach. No Brasil foram identificados dois estudos com gerentes produtivos e eficientes: o de Amaral (2006) e o de Garcia-Santos e Vaz (2005); nos Estados Unidos apenas o de Patricia Bach (2005) e na Espanha, o trabalho de Rafael Redondo (2001), reforçando a ideia das primeiras pesquisas de ser o Rorschach uma ferramenta apropriada para a identificação de aspectos da personalidade que podem estar associados ao desempenho.

Independentemente dos instrumentos utilizados, os resultados obtidos acerca da personalidade dos gerentes avaliados - entre as décadas de sessenta do século passado e os anos dois mil do século atual -, compreendem uma variada gama de aspectos que vão desde a inteligência como traço comum aos gerentes até a capacidade para relacionar-se de forma empática com outras pessoas. Além disso, ressaltam-se as características de personalidade relativas às capacidades de analisar, ter visão do todo, pouco envolvimento com detalhes, praticidade e objetividade, realismo e precisão de ideias, audácia e imaginação; as habilidades de tomar decisões e iniciativa, de fundamentar seus pontos de vista e lidar com problemas concretos e abstratos, estabilidade emocional e disciplina, facilidade para manejar equipes,

criatividade e competitividade, conforme Henry (1949/1964), Hicks e Stone (1962), McCredie e Shackleton, (2000), Piotrowski e Rock (1963), Porter (1961) e Russel e Karol (2000).

Entre tantas características de personalidade dos gerentes levantadas por estudiosos da Psicologia pareceu relevante investigar o que diziam os teóricos da Administração quanto às características pessoais necessárias a um gerente. Foi assim que, observando a literatura clássica (Fayol, 1916/1994), constatou-se serem essenciais ao gerente: o planejamento de cada etapa do trabalho para atingir objetivos definidos, de acordo com as peculiaridades e necessidades da empresa; a definição das responsabilidades, organizando a ordem e a aplicação dos recursos financeiros e humanos; a direção e coordenação das pessoas envolvidas no processo de trabalho, integrando as equipes e o controle para assegurar que cada tarefa seja realizada.

Na evolução teórica que se observa na área da Administração sobre gerência, muitos aspectos foram alterados, sendo que a partir do pensamento de Taylor (1911/1995) e Fayol (1916/1994), outros estudiosos apresentaram novos entendimentos para a mesma função. De tal modo, McGregor (1960/1992) sugeriu uma concepção de gerência mais amistosa em relação aos subordinados; Drucker (1967) posicionou o gerente como o *primo* responsável pela empresa, em função do quanto sua contribuição pode afetar a organização; e Mintzberg (1975) redefiniu a função gerencial, organizando a participação do gerente em papéis agrupados em três dimensões: interpessoais, informacionais e decisórias. Motta (2002) enfatizou a *capacidade gerencial* como aquela que contém as capacidades de analisar, decidir, tomar iniciativa e liderar pessoas e Mintzberg e Gosling (2003) e Mintzberg (2006) sugerem que existem pessoas com inclinação para a função gerencial e são essas que possuem uma espécie de “mente administrativa” por conta de características individuais.

Depositando especial atenção às duas grandes áreas – Psicologia e Administração – considera-se que são essenciais a um gerente empresarial de alto desempenho as capacidades de analisar, de planejar, ter iniciativa para agir, integração a grupos e relacionamento interpessoal. O presente estudo trata de explorar empiricamente, em termos de características de personalidade, essas cinco capacidades em gerentes empresariais considerados de alto desempenho, utilizando-se do Método de Rorschach. Pretende-se comparar os resultados obtidos pelos gerentes com os da população em geral, sem desconsiderar o contexto em que vivem as empresas da atualidade de intensa turbulência e competição para a sobrevivência.

Avaliação da personalidade gerencial nas empresas

O termo personalidade é bastante utilizado pelo senso comum para explicar uma gama de repertórios de um indivíduo. Entre os estudiosos da Psicologia existe uma variedade de definições para personalidade, de acordo com a essência e singularidade dos pressupostos que fundamentam cada teoria (Pervin & John, 2004). Deste modo, é possível observar que para os teóricos da personalidade mais vinculados aos preceitos psicanalíticos, o foco está nas forças dinâmicas determinantes do comportamento e nas estruturas defensivas; os teóricos da aprendizagem atentam tanto para a aprendizagem observacional como geradora e mantenedora dos comportamentos a partir de suas consequências, como para a aprendizagem por meio de estímulo/resposta; já os cognitivistas consideram o processamento da informação como gerador de comportamentos; e para os teóricos que se ocupam em entender a estrutura da personalidade, a preocupação está centrada na busca por características que possam condensar a personalidade de um indivíduo (Cloninger, 1999; Hall, Lindzey & Campbell, 2000; Pervin & John, 2004).

Allport (1966), estudioso da perspectiva estruturalista da personalidade, além de ter sido pioneiro no ensino desta temática nos Estados Unidos, foi quem proporcionou avanço considerável no estudo dos traços de personalidade. O autor compilou e categorizou um expressivo número de definições para a personalidade de várias vertentes teóricas, concluindo que a personalidade representa "a pessoa total, o eu" (Cloninger, 1999, p. 219).

No entendimento de Allport (1973), a personalidade abrange "a organização dinâmica, no indivíduo, dos sistemas psicofísicos que determinam seu comportamento e seu pensamento característicos" (p. 50). Desdobrando o pensamento do autor compreende-se que a *organização dinâmica* é a capacidade da pessoa ter a formação de padrões ou hierarquias de ideias de forma integrada aos hábitos organizadores das atividades que executa; por *psicofísico* que a personalidade não é apenas mental ou neural, mas uma unidade inseparável de mente-corpo; por *sistema* um conjunto de elementos em interação que podem estar latentes ou em atividade; por *determinam* que todos os sistemas da personalidade são tendências determinantes; por *característicos*, o que é exclusivo da pessoa; e por *comportamento e pensamento* que abrangem tudo o que um indivíduo pode fazer, ajustando-se e superando-se em cada situação a que é submetido ao longo da vida.

Por conta disso, avaliar a personalidade e entender sua influência no trabalho tem sido preocupação constante dos psicólogos, desde os primórdios da utilização da avaliação psicológica nas empresas. Os testes de personalidade se tornaram uma parte importante na avaliação dos indivíduos, especialmente quando os cargos almejados são de nível hierárquico elevado ou têm larga importância para com os resultados empresariais.

Segundo Anastasi e Urbina, (2000), os testes de personalidade, "geralmente se referem a medidas de características tais como: estados emocionais, relações interpessoais, motivação, interesses e atitudes" (p. 49); podem ser de dois tipos: objetivos ou projetivos. Os testes objetivos, de acordo com Pasquali (2001), se baseiam na psicométrica, atendem obrigatoriamente à estatística e se expressam por meio de números, são padronizados, estruturados e oferecem certo número de alternativas de resposta para uma determinada tarefa; enquanto que os testes projetivos se valem de descrições linguísticas, apresentam tarefas pouco estruturadas, preocupam-se com o processo psicológico e são capazes de suscitar ampla variedade de respostas no indivíduo que está sendo examinado.

No teste projetivo, no entender de Anastasi e Urbina (2000), os estímulos são vagos para possibilitar uma interpretação do material do teste a partir do que o indivíduo percebe, revelando ao examinador aspectos do seu funcionamento psicológico, ou seja, "projetando seus processos de pensamento, suas necessidades, ansiedades e conflitos característicos" com liberdade (p. 338). Explicam as autoras que por meio dos testes projetivos é possível abarcar a personalidade como um todo, sendo que esses instrumentos se caracterizam por sua efetividade em revelar aspectos encobertos e latentes da personalidade.

Um dos métodos projetivos mais utilizados para perscrutar características da personalidade de um indivíduo é o das manchas de tinta de Rorschach. 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 estes subsídios é possível verificar as condições cognitivas, afetivas e emocionais, autopercepção e relacionamentos interpessoais, capacidade de tolerar frustrações e conflitos, produtividade e adaptação ao trabalho, aspirações, ajustamento e integração humanos, entre outros elementos (Exner & Sendín, 1999; Klopfer, 1952). O Rorschach possibilita ao examinador identificar até os traços e impulsos mais profundos que determinam a conduta manifesta do indivíduo que está sendo avaliado (Werlang & Argimon, 2003).

O Método de Rorschach, possivelmente em consequência de sua construção para a avaliação clínica, não tem tradição de 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 superior nas organizações. 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 (Amaral, 2006). Um dos primeiros trabalhos nesse sentido foi o de Hicks e Stone (1962) nos Estados Unidos, que desenvolveram um estudo com setenta e seis gerentes, de vários setores da área industrial. Os autores fizeram a tentativa de

definir escores normativos no Rorschach para o gerente de sucesso 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 e evitavam abarcar detalhes, seus pontos de vista eram fundamentados teoricamente e não aparentavam ser mais estruturados ou organizados que gerentes de baixo desempenho. Hicks e Stone (1962) corroboraram o estudo divulgado anteriormente por Porter (1961), enfatizando que todos os gerentes de sucesso têm a inteligência como um importante traço.

Piotrowski e Rock publicaram, em 1963, *The Perceptanalytic Executive Scale*. Nesta produção os autores descreveram os traços de personalidade de executivos associados ao sucesso profissional. Alguns dos traços apontados referem-se à 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 TAT. Em continuidade a esta proposta, utilizando outros instrumentos de avaliação da personalidade, pesquisadores de várias partes do mundo buscaram, ao longo de várias décadas, desvelarem características de personalidade que pudessem prever o bom desempenho dos gerentes.

Alguns destes estudos são: a) Catell e Stice, nos Estados Unidos, 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 na década de noventa, obtendo índices de correlação similares ao primeiro estudo. As características de personalidade encontradas na replicação da pesquisa foram: inteligência, estabilidade emocional, afirmação, despreocupação, desenvoltura, rigidez, praticidade, dependência do grupo e disciplina (Russel & Karol, 2000); b) na Inglaterra foram coletados dados durante 14 anos, utilizando também o 16PF em gerentes. Posteriormente, os resultados foram comparados com a 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); c) no Canadá e Estados Unidos inúmeros estudos se utilizaram do *Big Five Model* e do *Myers Briggs Type Indicator* (MBTI) como instrumentos de avaliação da personalidade nas empresas.

As pesquisas com o *Big Five*, por exemplo, indicaram que as características de personalidade para o gerente ideal são mais bem descritas por: escrupulosidade (*conscientiousness*); extroversão; capacidade de analisar, definir objetivos e negociar; capacidade de manejar, motivar equipe e ser competitivo. Já nos estudos realizados com o MBTI, os resultados 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. Ainda, conforme a teoria dos tipos psicológicos de Carl Jung, as preferências pessoais dos gerentes definem a tipologia como introspectivo/extrovertido, sensorial, pensamento, julgamento - as siglas utilizadas para determinar estes tipos psicológicos são: ISTJ ou ESTJ - (Barrick & Mount, 1991; Berr, Church & Waclawski, 2000; Cable & Judge, 2003; Gough, 1985; Hogan & Hogan, 1989; Kierstead, 1998; Kroeger & Thuesen, 1992).

Entre meados dos anos sessenta e a última década do século vinte, constata-se a ausência de estudos que empregam o Rorschach como instrumento de avaliação da personalidade de gerentes nas bases de dados eletrônicas consultadas (*Proquest ABI Inform Global, Proquest Psychology Global, Proquest Science Journal, Scientific Electronic Library On-line, Academic Research Library, Google Acadêmico, BVS-Psicologia e Catálogo On-line PUCRS*). Contudo, nos últimos anos surgem alguns estudos com o Rorschach atrelados à reiteração de que é senso comum 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 obtêm sucesso, mesmo em ambientes frustrantes e em constante movimento como os das empresas da atualidade (Amaral, 2006; Cangemi, Miller & Hollopeter, 2002; Schoob, 2000).

Um dos trabalhos encontrados foi o de Redondo (2001), com 300 gerentes espanhóis do setor financeiro, da região basca daquele país. O autor concluiu que os gerentes examinados eram realistas e precisos em suas ideias; apresentavam capacidade de tomar iniciativa, criatividade e maturidade psíquica; porém, pouca flexibilidade, medo de comprometer-se e receio do novo; eram conservadores; tendiam à rigidez e logicidade; podendo ser agressivos, defensivos e desconfiados em suas relações. O autor considerou que a educação e a cultura basca desses gerentes contribuem para os resultados encontrados.

Outro trabalho foi o desenvolvido por Bach (2005), com base em cinquenta protocolos do Rorschach de candidatos à ocupação de cargos de alto nível hierárquico, em empresas dos Estados Unidos. O estudo permitiu identificar que os candidatos se caracterizavam por serem produtivos; criativos; suficientemente capazes de controlar e manejar situações de estresse, entretanto os dados indicavam também que os gerentes eram hipervigilantes e sujeitos à depressão, podendo apresentar dificuldades no relacionamento interpessoal e características narcisistas. Explicou a autora que, apesar dos resultados no Rorschach, estes indivíduos demonstravam ser hábeis em suas atividades e considerados de alto profissionalismo.

No Brasil, foram localizadas duas pesquisas utilizando o Rorschach em gerentes. Um destes estudos, com uma amostra de trinta e três gerentes de empresas de tecnologia da

informação - considerados de bom desempenho por seus superiores imediatos - identificou que esses gerentes são produtivos, capazes de analisar situações e problemas de maneira eficaz, tomando iniciativa de forma assertiva para resolvê-los, porém, têm dificuldades em se relacionarem com outras pessoas (Garcia-Santos & Vaz, 2005). O outro estudo analisou vinte protocolos do Rorschach de executivos em processo de seleção para cargos de diretoria, todos com bons currículos e com alta capacidade de produção, apesar disso, não foi possível prever sucesso no seu desempenho profissional; esses executivos apresentavam características de depressão, dificuldades relacionais e aspectos passivos dependentes (Amaral, 2006).

Conforme Anastasi e Urbina (2000) e Cangemi, Miller e Holloper (2002), muito resta a fazer em termos de identificar e esclarecer os correlatos empíricos da personalidade à gerência efetiva. Entende-se que esta posição pode ter consequências poderosas na melhoria do funcionamento organizacional ou, na pior das hipóteses, no seu declínio.

As características da função gerencial

A função gerencial surge por volta dos anos dez do século passado quando Taylor (1911/1995) propõe uma divisão do trabalho entre gerência e trabalhadores operacionais. Desde o nascedouro, a função de gerente estava implicada pelo estabelecimento de uma relação de comando sobre as atividades de outros – os subordinados – de modo a viabilizar a consecução dos objetivos organizacionais.

Em seguimento às ideias de Taylor (1911/1995), Fayol (1916/1994) enunciou qualidades e conhecimentos desejáveis a um indivíduo ocupante da função gerencial: saúde e vigor físico, inteligência e pujança intelectual, coragem para assumir responsabilidades, sentimento de dever, sólida cultura geral, capacidade administrativa, noções gerais sobre todas as funções essenciais da empresa, maior competência possível na especialidade profissional. Além disso, esse autor sugeriu as cinco principais tarefas gerenciais dividindo-as em: a) planejamento, como o processo de presidir as ações, construindo um plano de trabalho que considere objetivos, atividades e recursos, além da decisão do que fazer e do como fazer antecipadamente; b) organização: processo de definir responsabilidades sobre o que deve ser realizado e também a ordem de execução e aplicação dos recursos, de acordo com o planejado; c) direção: processo de comunicar, motivar e liderar as pessoas dando sentido aos movimentos para a realização das atividades que alcançarão os objetivos traçados no planejamento; d) coordenação: processo de integração das partes do trabalho que foi dividido entre setores e pessoas envolvendo-os para com os objetivos do planejamento; e) controle: processo que visa assegurar a realização dos objetivos do planejamento com a utilização dos recursos disponíveis, nos prazos planejados. Esta combinação de atividades gerenciais integra

a Teoria Clássica da Administração que foi precursora de todas as teorias seguintes que constituem os conhecimentos atuais sobre a gerência.

Assim, a Teoria das Relações Humanas, que tem como proeminente McGregor (1960/1992) propõe uma visão mais voltada para a adaptação do homem ao trabalho, o trabalho ao homem e as relações humanas no trabalho como diretamente relacionadas com o desempenho. A concepção de gerência caracteriza-se por uma visão positiva dos subordinados como pessoas capazes, responsáveis e dispostas a fazerem um bom trabalho. Neste mesmo momento histórico da Administração, Drucker (1967) caracteriza o gerente como o profissional “responsável por uma contribuição que afeta, materialmente, a capacidade da organização de trabalhar e de obter resultados” (p. 5) pela posição hierárquica que ocupa e pelo conhecimento que possui.

Questionando as descrições caracteriológicas dos gerentes até aquele momento, contudo, concordando com a importância do gerente para as empresas, em 1975, Mintzberg propõe sua Teoria dos Papéis Gerenciais. O autor lançou mão de uma classificação do trabalho gerencial dividindo-o em dez papéis, agrupados em três dimensões: papéis interpessoais (imagem do chefe, líder, contato), papéis informacionais (monitor, disseminador e porta-voz) e papéis decisoriais (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. Dependendo do tamanho da empresa e da complexidade de sua estrutura organizacional, o nível gerencial pode ser ainda dividido em subníveis, tais como: supervisão, coordenação, média gerência e alta gerência (Chiavenato, 1982; Mintzberg, 1994, 1995).

Considerando esse posicionamento em relação à capacidade gerencial como um todo, 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, devem 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).

Ainda, quanto à escolha pela função gerencial, 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, as características de personalidade se ajustam ao ambiente ocupacional que lhe é mais confortável e onde a pessoa possa expressar suas preferências e, portanto, lograr êxito no desempenho de suas funções. Certamente a escolha por uma profissão não acontece ao acaso. O desenvolvimento vocacional é um processo contínuo que acontece da infância à velhice, podendo ser alterado de acordo com o indivíduo e as variáveis que o cercam. À medida que o indivíduo cresce, vai experimentando os acontecimentos da vida, explorando o que ocorre à sua volta e adquirindo conhecimentos na área do trabalho, o que possibilita descobertas sobre as atividades profissionais e a cristalização de interesses em temas específicos (Balbinotti, 2003). 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 de gestão de sucesso.

A partir do 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 (Teixeira, 2003). 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 melhor 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 empresarial e as relações interpessoais.

Este estudo, em essência, propõe-se a investigar se estão presentes em gerentes empresariais e em que condições, alguns dos aspectos da personalidade ditos pela literatura como significativos no desempenho dos gerentes e que, por este motivo, pensa-se que possam ser correspondentes da excelência gerencial e preditores de sucesso. Os aspectos referem-se às capacidades de análise, planejamento, iniciativa, relacionamento interpessoal e integração humana.

MÉTODO

Amostra

A amostra, por conveniência, foi constituída de gerentes de nível tático, funcionários de sete empresas de grande porte² dos setores comercial, da comunicação, da educação superior, financeiro, industrial e da saúde, localizadas na cidade de Porto Alegre, privadas e de capital nacional. Foram convidados a participar do estudo aqueles gerentes reconhecidos por seus pares e diretores como de alto desempenho e excelentes em suas atividades, de

² Para classificar com segurança o porte de empresa foram consultadas as seguintes instituições: Banco Nacional de Desenvolvimento Social (BNDES); Federação e Centro das Indústrias do Estado do Rio Grande do Sul (FIERGS); Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística – Cidades Brasileiras (IBGE.Cidades@); Fundação de Economia e Estatística do Estado (FEE); Sindicato dos Estabelecimentos do Ensino Privado no Estado do Rio Grande do Sul (SINEPE/RS); Federação dos Hospitais do Rio Grande do Sul (FEHOSUL); Sindicato dos Hospitais e Clínicas de Porto Alegre (SINDIHOSPA); Federação das Associações Comerciais e de Serviços do Rio Grande do Sul (FEDERASUL) e Federação do Comércio de Bens e de Serviços do Estado do RS (FECOMÉRCIO). Estes órgãos indicaram dois critérios para a classificação de porte de empresa: a) são empresas de grande porte pelo BNDES (2005) aquelas que tenham obtido receita operacional bruta anual acima de R\$ 60 milhões (sessenta milhões de reais) e b) pela FIERGS (2006) as empresas que tenham mais de 500 funcionários.

acordo com os critérios de avaliação de desempenho de cada empresa. Poderiam ser do sexo masculino ou feminino e deveriam ter pelo menos dois anos de permanência na empresa de grande porte.

Instrumentos

Para o levantamento de dados pessoais dos gerentes foi utilizada uma Ficha de Dados Sócio-demográficos que buscou também investigar informações a respeito da saúde dos participantes, o número de subordinados (diretos e indiretos), se receberam treinamento para o desenvolvimento de habilidades gerenciais, qual o tempo na função e qual a nota (de 0 a 10) com a qual avaliam seu desempenho como gerente. Para avaliar os aspectos da personalidade em estudo foi utilizado o Método de Rorschach. Para a codificação e interpretação das respostas ao Rorschach foi utilizado o Sistema Compreensivo (Exner, 1999; Exner & Sendín, 1999; Nascimento, 2007; Weiner, 2000). Para obter dados sobre cada aspecto da personalidade em foco (capacidade de análise, de planejamento, iniciativa, integração a grupos e relacionamento interpessoal) foram avaliadas as seguintes variáveis do Rorschach:

a) *Capacidade de análise* - Para avaliar este aspecto da personalidade foram selecionadas as variáveis:

- Lambda: refere-se à proporção de respostas de forma simples e expressa o quanto o indivíduo simplifica suas percepções ou o quanto as elabora e sofisticada; quando em número aumentado reflete o quanto o indivíduo se utiliza do controle intelectual, evitando processar as emoções ao analisar as situações, já um número muito baixo mostra a facilidade do indivíduo em deixar-se invadir por estimulação emocional, o que diminui a eficiência de suas análises. Espera-se que Lambda esteja em torno de 0,98 (segundo Nascimento, 2007);

- Localizações (W, D e Dd): as localizações utilizadas nas respostas 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, se mais global (W) ou mais particularizada (D e Dd). Segundo Sendín (1999) espera-se que as respostas globais fiquem em torno de 40%, as D em 60% e as Dd em 5%, entretanto, na amostra brasileira (Nascimento, 2007) foram obtidos índices um pouco diferentes desses, sendo para W= 36,90%; D=44,70% e Dd=18,38%, valores que serão utilizados para comparação neste estudo;

- Qualidade Evolutiva (DQ): explica o 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; diz da qualidade e eficiência com que um indivíduo capta o estímulo e o analisa, realizando operações de síntese elaboradas que espelham os processos de diferenciação e integração mais complexos do pensamento. O índice encontrado na amostra brasileira (Nascimento, 2007) gira em torno de 4,59 para DQ+;

- Eficiência do Processamento (Zd): avalia a capacidade de captar e organizar as informações, ou seja, analisar com facilidade e eficiência. Nesta variável pode ocorrer uma oscilação do índice, entre -3 e +3 pontos, sendo que os indivíduos com valores situados no intervalo manifestam eficiência na organização das informações. Os valores abaixo do índice inferior indicam pouco cuidado na análise, o que pode ser manifesto em precipitações na tomada de decisão. Já índices acima de +3, referem excesso de meticulosidade na análise das informações, podendo dificultar a diferenciação daquilo que é essencial e do que é acessório para a análise. Na amostra de Nascimento (2007) o índice foi de -0,66 para Zd.

b) *Capacidade de planejamento* - Utilizou-se para a avaliação deste aspecto as variáveis:

- Tipo de vivência (EB): é um substrato que 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 ambigüal);

- Relação entre movimento humano, movimento animal e inanimado (M: FM+m): refere-se às ideações deliberadas, ou de outra forma, verifica se a capacidade de organizar e dirigir suas condutas construtivamente (M) é suficiente para lidar com o contingente de ideações não deliberadas (FM+m) que dificultam os processos de atenção/concentração/descontração e aumentam a sobrecarga interna e podem prejudicar a atividade de planejamento;

- Proporção de movimentos ativos e passivos (a:p) e conteúdo alimento (Fd): define se a ideação é mais voltada para a ação planejada ($a > p$) ou se é mais dependente e própria de pessoas que esperam que o outro solucione o seu problema ($a < p$ e elevação de Fd);

- 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.

c) *Iniciativa* - Para avaliar a iniciativa observou-se:

- Respostas de movimento humano (M): com foco na imaginação e nas capacidades criadoras do indivíduo, nos recursos disponíveis para iniciar condutas deliberadas, capaz de agir por conta própria ($M_a > M_p$);

- Posicionamentos cooperativos e/ou competitivos (COP:AG): de acordo com os códigos especiais de cooperação (COP) e de agressão (AG);

- 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.

d) *Relacionamento interpessoal* - Foram avaliadas as variáveis:

- Textura (T), o Índice de Isolamento, e os conteúdos humanos (H): por mostrarem se o indivíduo é capaz de sustentar um nível razoável de interesse, conforto e envolvimento interpessoal ou, em vez disso, está inclinado a se sentir desinteressado, desengajado e pouco à vontade nas situações sociais; espera-se T ao redor de *um*, baixo valor para o índice isolamento e [$H > (H) + H_d + (H_d)$];

- Índice de Déficit Relacional (CDI) e Índice de Hipervigilância (HVI): possibilitam avaliar se o indivíduo é capaz de espontaneamente aproximar-se do outro e sentir-se seguro nas interações, ou tende a perceber as aproximações de outras pessoas como uma ameaça ao seu bem estar, preferindo manter-se distante; espera-se que esses índices sejam negativos;

- Indicadores de cooperação: agressão (COP:AG), movimento ativo:passivo (a:p), respostas personalizadas (PER) e conteúdo alimento (Fd): como sinais de que 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; espera-se $COP > AG$, $a > p$, $PER < 2$ e $Fd = 0$ (ou próximo de *zero*);

- Movimento com pares (M): refere-se à análise de seres em relação, é um indicador da percepção de si e dos outros e das situações sociais adequadas e com empatia.

e) *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), esperando $GHR > PHR$.

Procedimento para coleta e análise dos dados

Após a aprovação do Projeto de Pesquisa pelo Comitê de Ética da PUCRS foram realizados contatos com as gerências de Recursos Humanos das empresas identificadas como de grande porte na cidade de Porto Alegre. Ao autorizar a realização da pesquisa, as empresas convidadas fizeram a indicação dos gerentes com boa avaliação de desempenho. Foram feitos os contatos com os gerentes e, após o aceite, agendados os horários e administrados os instrumentos individualmente. A seguir a pesquisadora (que aplicou pessoalmente os instrumentos) e um juiz experiente no método, fizeram a codificação dos doze primeiros protocolos obtidos. Foi calculado o índice de concordância entre a pesquisadora e o juiz por meio do teste estatístico Kappa (o valor obtido foi de 0,85 para os determinantes, 0,94 para os conteúdos e 0,98 para as localizações). Considerando-se que a medida de concordância pode variar entre *zero* e *um*, sendo que *zero* representa uma concordância ruim, ou mesmo sua ausência, e *um* uma concordância perfeita, é possível constatar que a concordância foi altamente satisfatória. Segundo Exner e Sendín (1997), se a concordância entre o psicólogo que aplica o Rorschach e o juiz for boa em pelo menos 20% dos casos da amostra, é possível que o pesquisador faça a codificação dos demais casos sem a necessidade da avaliação de todos os casos por juízes. Este foi o procedimento adotado neste estudo, sendo que para dirimir as divergências que ocorreram nos doze casos, os juízes retomaram cada uma das respostas que originaram a discordância e chegaram a uma codificação única, consensualmente adotada para a interpretação aqui apresentada. Os protocolos do Rorschach (codificados em: localizações, determinantes, conteúdos e códigos especiais) foram lançados no *software Rorschach Interpretation Assistance Program*, v 5.0 e posteriormente transferidos para o *Statistical Package for the Social Sciences - SPSS*, v 15,0, juntamente com as informações sociodemográficas para a realização da estatística descritiva e posterior comparação com os índices da amostra brasileira de Nascimento (2007).

RESULTADOS E DISCUSSÃO

Participaram da pesquisa 43 gerentes, sendo seis do setor comercial, seis da comunicação, cinco da educação superior, seis do setor financeiro, três da indústria e dezessete da saúde. A idade dos participantes situa-se entre 27 e 64 anos, 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, 20 são da capital e apenas dois são de outro estado da nação. Concluíram o curso de graduação 40 gerentes, desses 23 são especialistas, oito fizeram mestrado e três são doutores.

Destaca-se que 12 gerentes são graduados em Administração. Todos receberam treinamentos para o desenvolvimento de habilidades gerenciais e têm em média oito anos e sete meses de experiência em gestão (o que tem menor tempo de experiência como gerente tático possui dois anos e o de maior tempo 25 anos).

Em relação à saúde, 58% da amostra considera que tem ótima saúde, 37% diz ter boa saúde e 5% diz ter uma saúde regular. Quanto à alimentação, apenas 5% da amostra diz ter boa alimentação, quando questionados sobre o motivo dessa avaliação os gerentes referem que em função do envolvimento com as tarefas diárias no trabalho, quase sempre, falta tempo para alimentarem-se de forma adequada. Já em relação ao sono, 58% diz ter bom sono apesar de referirem ser difícil “desacelerar” para relaxar e conciliar o sono, dado o ritmo intenso de trabalho. Ainda neste sentido, quando questionados sobre a sua qualidade de vida, entre as opções *ótima, boa, regular e ruim*, 74% da amostra referiu ter boa qualidade de vida. Ao avaliar os termos mais genéricos *saúde e qualidade de vida* o resultado é mais alto do que quando os aspectos que compõem os dois primeiros são avaliados individualmente, como é o caso da *alimentação* e do *sono* que são essenciais para a saúde e, conseqüentemente, para a qualidade de vida. Provavelmente, nesta forma de autoavaliar-se esses gerentes tendem a se ver como fortes ao ponto de mesmo sem alimentação adequada e sono capaz de recompor as energias gastas ao longo da jornada diária – necessidades básicas para Maslow (1974) – serem muito bons, ou seja, ter boa qualidade de vida.

Os gerentes da amostra 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 dessa amostra obtém-se a cifra de 5.680 pessoas (997 diretos e 4.683 indiretos). Quando questionados sobre qual nota se atribuem como gerentes (nota de um a 10,0), os gerentes obtiveram um índice de oito pontos em média, sendo sete a menor nota autoavaliativa e 10,0 a máxima. Parece haver um grau de autocrítica importante nesses gerentes, pois vários deles referiram “ter ainda muito a aprender”, “é melhor não se dar 10,0 para não se achar o bom e estagnar”, “é preciso ter em que melhorar sempre”; essas considerações refletem alto grau de exigência consigo mesmos, uma vez que já são avaliados por seus pares e superiores como de alto desempenho e tem conhecimento da posição de referência que ocupam em suas empresas. De qualquer modo, a autocrítica e autoexigência são características comuns entre os excelentes, desde que sejam construtivas, como tudo leva a crer que nesse caso são.

A partir dos dados obtidos nos protocolos do Método de Rorschach dos 43 gerentes avaliados, foram calculadas as médias, desvios padrão, índices mínimos e máximos para cada

variável em estudo e efetuou-se a comparação com os índices brasileiros de Nascimento (2007).

Em relação à *capacidade de análise*, 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 efetivamente complexo e simplificando aquilo que é realmente simples ($\Lambda=0,92$). Mais que isso, 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.

Esses gerentes prestam atenção aos eventos de maneira a considerar as partes e suas especificidades em cada situação organizadamente (conforme Weiner, 2000); 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 ($Zd=0,01$). Foram calculadas as médias, desvios padrão, índices mínimos e máximos para cada variável da capacidade de análise, os resultados encontram-se a seguir na Tabela 1, assim como os índices brasileiros extraídos de Nascimento (2007).

Tabela 1. Estatística 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	8,53(37%)	10,40(45%)	4,26(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 Br (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) para a população brasileira, são nas localizações (W, D, Dd) e na 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 Sendín (1999), corroborando os achados de Barrick e Mount (1991), Berr, Church e Waclawski (2000), Cable e Judge (2003) e Hicks e Stone (1962).

Estes dados 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 desencontradas.

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 ($M=2,56$; $M_a=1,42 > M_p=1,14$ 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, o que reflete diretamente em sua forma de planejar ($M_{Qo}=1,74$), ver Tabela 2.

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	10,6	4,72	5,00	24,0	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	14,0	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

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.

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 facilmente (EB introversivo = 32,5%) e outro, composto por indivíduos mais lábeis e espontâneos, que tendem a utilizarem-se de tentativa e erro, sem aterem-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 fazer 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 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 distanciados 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).

Estas 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 *deficit* 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, especificamente. Conseqüentemente, 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 [$Hd+(H)+(Hd)=2,61 > H=2,30$]. Este evento 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 já enfatizou, em 1949, 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 comunidade empresarial na sociedade.

Isso pode ser melhor explicado pelo fato de que, embora as variáveis avaliadas para o aspecto relacionamento interpessoal indiquem alguma dificuldade relacional em parte da 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 emitidas com determinante movimento humano (M) com qualidade formal ordinária (FQo) o que pode ser interpretado como disponibilidade para interagir com outros em uma relação de reciprocidade. Os resultados das variáveis do Rorschach para os aspectos da personalidade, capacidade, 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 significativos 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 neste domínio. Os aspectos em foco foram as capacidades de: análise, planejamento, iniciativa, relacionamento interpessoal e integração humana.

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 por Nascimento, 2007). Porém, destaca-se entre essas capacidades, e talvez seja esse o diferencial da excelência, uma *alta habilidade de perceber relações* entre as partes e articulá-las de

maneira organizada e eficiente, mais que a população em geral. Isso garante aos gerentes um funcionamento equilibrado, sem se deixar abater pelas situações inusitadas, complexas e de difícil solução peculiares ao papel que exercem, o que parece facilitar o alto desempenho ou a *expertise* neste domínio.

Neste sentido, o *comportamento mais ativo* parece ser outra característica da excelência nesses gerentes, ou seja, não há inércia ou espera passiva pela decisão de outros, mas sim a decisão em prol da ação coerente 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 neste tempo, de uma personalidade capaz de maior *flexibilidade no planejamento* e 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. Este fenômeno não interfere na capacidade produtiva dos gerentes e de levar adiante os objetivos empresariais aos quais se propõe, 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.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Allport, G. W. (1966). Desenvolvimento da personalidade: considerações básicas para uma psicologia da personalidade (2ª ed.). São Paulo: Editora Herder.
- Allport, G. W. (1973). Personalidade: padrões e desenvolvimento. São Paulo: EPU.
- 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 Não-Publicada. Programa de Pós Graduação em Psicologia Clínica, Califórnia School of Professional Psychology, Fresno.

- Balbinotti, M. A. A. (2003). A Noção Transcultural de Maturidade Vocacional na Teoria de Donald Super. Psicologia: Reflexão e Crítica, 16 (3), 461-473.
- Banco Nacional de Desenvolvimento Social - BNDES (2005). Disponível em <<http://www.bndes.gov.br>>. (Acessado em 05/09/2005)
- 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. & Hollopeter, 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.
- Cloninger, S. C. (1999). Teorias da Personalidade. São Paulo: Martins Fontes.
- 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. & Sendín, 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. (Originalmente publicado em 1916)
- Federação das Associações Comerciais e de Serviços do Rio Grande do Sul – FEDERASUL. Disponível em <<http://www.federasul.org.br>>. (Acessado em 12/10/2006)
- Federação das Indústrias do Estado do Rio Grande do Sul – FIERGS. Disponível em <<http://www.fiergs.org.br>>. (Acessado em 12/10/2006)
- Ferreira, A. B. H. (2004). O novo dicionário da língua portuguesa (3ª ed.). Curitiba: Positivo.
- Fundação de Economia e Estatística do Estado – FEE. Disponível em <<http://www.fee.tche.br>>. (Acessado em 12/10/2006)
- 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.

- Gardner, W. L., & Martinko, M. J. (1996). Using the Myers-Briggs Type Indicator to study managers: A literature review and research agenda. Journal of Management, 22, 45-82.
- 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.
- Hall, C.S.; Lindzey, G. & Campbell, J.B. (2000). Teorias da Personalidade (4ª ed.). Porto Alegre: Artmed.
- Henry, W. E. (1964). A personalidade do administrador bem sucedido. Revista de Administração de Empresas, 10 (4), 127-139. (Originalmente publicado 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, R., Curphy, G.J. & Hogan, J. (1994). What we know about leadership: effectiveness and personality. American Psychologist, 49, 493-504.
- 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 (30ª ed.). Odessa: Psychological Assessment Resources, Inc.
- Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística – IBGE. Disponível em <<http://www.ibge.gov.br>>. (Acessado em 12/10/2006)
- Katz, D. & Kahn, R.L. (1987). Psicologia das Organizações (3ª 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. Disponível em <http://www.hrmaagr.gc.ca/research/personnel/personality_e.pdf>. (Acessado em 26/08/05)
- Klopfer, B. (1952). Técnica del Psicodiagnostico del Rorschach: Método Proyectivo para el Diagnóstico de la Personalidad. Buenos Aires: Paidós.
- Kroeger, O. & Thuesen, J. M. (1992). Type at work. New York: Delacorte.
- Macedo, I. I.; Rodrigues, D. F.; Johann, M. E. & Cunha, N.M.M. (2004). Aspectos comportamentais da gestão de pessoas (3ª ed.). Rio de Janeiro: Editora FGV.

- McCredie, H. & Shackleton, V. (2000). The unit general manager: a competency profile. Personnel Review, 29 (1), 106-114.
- McGregor, D. (1992). O Lado Humano da Empresa (2ª ed.). São Paulo: Martins Fontes. (Originalmente publicado em 1960)
- Meggison, L. C. & Mosley, D. C.; Pietri, P. H. Jr. (1986). Administração – Conceitos e Aplicações. São Paulo: Harbra.
- Mintzberg, H. & Gosling, J. (2003). Educando Administradores Além das Fronteiras. Revista de Administração de Empresas, 43 (2), 29-43.
- 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.
- Moscovici, F. (2003). Desenvolvimento Interpessoal (13ª ed.). Rio de Janeiro: José Olympio.
- Motta, P. R. (2002). A Ciência e a arte de ser dirigente (8ªed.). 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.
- Pasquali, L. (2001). Técnicas de Exame Psicológico. São Paulo: Casa do Psicólogo.
- Pernick, R. (2001). Creating a Leadership Development Program: Nine Essential Tasks. Public Personnel Management, 30 (4), 429.
- Pervin, L. A. & John, O. P. (2004). Personalidade: Teoria e Pesquisa (8ª ed.). Porto Alegre: Artmed.
- Piotrowski, Z. A. & Rock, M. R. (1963). The perceptanalytic executive scale. New York: Grune & Straton.
- 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.
- Russel M. T. & Karol, D.L. (2000). Manual 16PF Quinta Edição (2ª ed.). Rio de Janeiro: CEPA.
- Sainz, F. J. & Gorospe, L. (2005). El test de Rorschach y su aplicación la psicología de las organizaciones (2ª. ed.). Buenos Aires: Paidós.

- Schoob, C. (2000). Personality and Job Performance under non-routine conditions. Tese de Doutorado Não-Publicada, Programa de Pós Graduação em Psicologia, Georgia Institute of Technology, Geórgia.
- Sindicato dos Estabelecimentos do Ensino Privado no Estado do Rio Grande do Sul - SINEPE/RS. Disponível em <<http://www.sinepe/rs.com.br>>. (Acessado em 12/10/2006)
- Sindicato dos Hospitais e Clínicas de Porto Alegre – SINDIHOSPA. Disponível em <<http://www.sindihospa.com.br>>. (Acessado em 12/10/2006)
- Taylor, F. W. (1995). Princípios de Administração Científica (8ª ed.). São Paulo: Atlas. (Originalmente publicado em 1911)
- Tokar, D. M.; Fischer, A. R. & Subich, L. M. (1998). Personality and Vocational Behavior: A Selective Review of the Literature, 1993–1997. Journal of Vocational Behavior, 53 (2), 115-153.
- Weiner, I. B. (2000). Princípios da interpretação do Rorschach. São Paulo: Casa do Psicólogo.
- Werlang, B. S. G. & Argimon, I. I. L. (2003). Avaliação Psicológica na Prática Clínica. Em Neto, A. C.; Gauer, G. J. C.; Furtado, N.R. (Org), Psiquiatria para estudantes de medicina (pp. 294-300). Porto Alegre: Edipucrs.

SEÇÃO III

Processamento da informação no Rorschach: Um estudo com gerentes de alto desempenho

Em 1994, Henry Mintzberg, pesquisador canadense da área da administração, apresentou uma atualização da sua Teoria dos Papéis Gerenciais lançada em 1975. Neste trabalho o autor explicou que os papéis gerenciais, que são agrupados nas dimensões interpessoais, informacionais e decisórias, são desempenhados em três níveis mediando às relações internas e as externas à organização. O primeiro nível refere-se ao gerenciamento de informações, o segundo das pessoas e o terceiro trata das ações propriamente ditas. A posição de Mintzberg (1994) é que nenhum dos papéis gerenciais, mesmo que exercidos com boa *performance*, dispensa as tarefas compreendidas em outro, uma vez que eles constituem um todo integrado, uma *gestalt*.

Para aplicar os pressupostos teóricos de Mintzberg (1975, 1994) aos dias de hoje é necessário lançar um olhar aos fenômenos da globalização, especialmente na alteração provocada pela tecnologia da informação na vida das pessoas e nas relações humanas, o que, sem dúvida, interferiu em praticamente todos os aspectos do trabalho humano. Neste campo, o tempo foi alterado, parece não seguir o mesmo ritmo do ponteiro do relógio, isto é, a marcação do tempo recebeu outro tratamento nas empresas, tomou forma de processo definido por entradas e saídas de informações, que geram uma cadência de produção como nunca ocorreu antes, em tempo real. Isso parece fazer do gerente um catalisador de informações, pois, informações internas e externas chegam até ele necessitando de processamento e filtragem para saídas eficientes que proporcionem seguimento da produção, monitoramento das estratégias organizacionais e a manutenção parcimoniosa das relações externas à empresa.

Associa-se ainda, o fato de a globalização ter extinguido distâncias e se apoderado das pontes virtuais criadas pela tecnologia, estreitando mercados, reorientando a direção das grandes empresas e o seu funcionamento; provocando nas organizações a necessidade de pessoas ágeis, adaptáveis e perspicazes em todos os níveis hierárquicos, mas especialmente as do patamar gerencial devem estar aptas para fazer frente a este novo tempo da história da humanidade. Tem-se, portanto, uma disposição empresarial bastante diferente da que se tinha há 15 anos: a *era da tecnologia da informação* onde o processo de trabalho é globalizado, acontece em tempo real e é determinado pela alta competitividade que isso ocasiona, segue em curso ininterrupto, demandando alta capacidade gerencial.

Depreende-se deste quadro que Mintzberg (1994) antecipou a compreensão do papel informacional do gerente, dando-lhe *status* de primeiro nível de desempenho na função gerencial, pois o gerente trabalha todo o tempo processando, filtrando e difundindo informações para que a empresa avance. Certamente, no momento atual, o fluxo de informações ocorre em ritmo mais veloz do que o autor havia imaginado e com algumas peculiaridades não previstas, o que acaba conduzindo a outra reflexão depreendida dos conceitos formulados por Mintzberg (1994), Mintzberg e Gosling (2003) e Mintzberg (2006), quando referem que a prática dos papéis gerenciais é determinada por disposições mentais. Assim, é possível compreender que o indivíduo ocupante da função gerencial traz consigo um conjunto de capacidades e um corpo de conhecimentos que forjam a interpretação do mundo ao seu redor, a partir de um modo de processamento, um estilo cognitivo bastante associado a sua personalidade e deliberado por suas preferências pessoais. Conclui-se, portanto, que se a função gerencial é fortemente relacionada ao processamento de informações, o alto desempenho tem forte dependência deste estilo pessoal de manejar as informações.

A partir desta proposição, associada ao cenário empresarial mundial contemporâneo, objetiva-se avaliar e compreender as condições do processamento das informações em gerentes de alto desempenho que trabalham em grandes empresas brasileiras gaúchas. Tem-se como finalidade observar o que revelam esses gerentes quando confrontados por situações-problema inusitados que devem ser resolvidos veloz e adequadamente para garantir o bem da empresa em que estão inseridos. Para responder ao objetivo deste estudo recorre-se a um método projetivo de avaliação da personalidade que possibilita a investigação do processamento da informação por meio das respostas a um grupo de manchas de tinta fortuitas (de Hermann Rorschach) que passam a ser, da forma como são apresentadas, um problema a ser resolvido e desencadeiam no indivíduo uma série de processos cognitivos, até que tome a decisão a respeito do que vê e emita uma resposta (conforme Exner, 1989).

Na interpretação dos dados empíricos obtidos com o Método de Rorschach pretende-se aproveitar das contribuições de outras duas abordagens teóricas: a Teoria dos Papéis Gerenciais, especificamente o papel informacional do gerente como comunicador interno e externo à organização e por isso centralizador da solução de problemas (Mintzberg, 1975, 1994) e a Teoria do Processamento da Informação e sua forma de entender os processos cognitivos envolvidos na resolução de problemas (Hunt, 1980; Simon, 1981; Sternberg, 2000). O conhecimento gerado a partir do entrelaçamento dessas três teorias almeja fornecer subsídios para fomentar o preparo, o treinamento e o desenvolvimento de indivíduos cada vez mais capacitados e talentosos para fazer frente às exigências empresariais atuais.

O papel informacional de Mintzberg

Quando Mintzberg (1975) sintetizou os resultados de suas pesquisas e publicou *The manager's job: folklore and fact* (O trabalho gerencial: folclore e fato), explicitou, naquele momento, um enfoque diferenciado acerca da função gerencial. Esse autor redefiniu paradigmas clássicos, sugerindo que o trabalho do gerente pode ser descrito em termos de vários papéis, mas especificamente menciona dez papéis divididos nas dimensões interpessoais, informacionais e decisórias. Assim, decorrente da autoridade formal de que são investidos os gerentes, deriva uma posição organizacional que o leva a várias relações interpessoais de acesso à informação, o que o capacita a tomar decisões e a formular estratégias para o desempenho de sua atividade. Os papéis *interpessoais* de que fala Mintzberg (1975) referem-se à: imagem do chefe (*figurehead*) que compreende todas as tarefas relativas às funções simbólicas e cerimoniais que demarquem uma posição legal ou social; líder (*leader*) e responsável pela motivação e direção dos subordinados; e contato (*liaison*) eficiente com o ambiente externo (fornecedores, parceiros, concorrentes e pares) e interno (superiores e subordinados) à organização. Já os papéis *decisórias*, seguindo esse autor, refletem a responsabilidade que tem para com a implementação das escolhas que fazem e aludem a: empreendedor (*entrepreneur*) e promotor de mudanças adaptativas ao funcionamento referente ao meio externo; manipulador de distúrbios (*disturbance handler*) no sentido de implementar ações corretivas e preventivas de conflitos; alocador de recursos (*resource allocator*) e definição do que e quando fazer, tanto com os recursos materiais quanto com humanos; e negociador (*negotiator*) em todos os níveis e seguimentos da empresa.

Alterando a ordem dos papéis proposta por Mintzberg (1975) e no sentido dos objetivos deste estudo, descrevem-se, por último, os papéis *informacionais* que são, nomeadamente, os de monitorador (*monitor*) em função da busca ativa de informação junto a subordinados e rede de contatos para ampla coleta de informações; disseminador (*disseminator*) e distribuidor das informações já elaboradas e filtradas diretamente aos subordinados e pessoas do seu grupo de trabalho; e porta-voz (*spokesman*) transmissor das informações elaboradas e filtradas a pessoas externas ao seu grupo mais próximo de trabalho. Em função do papel informacional, o gerente para Mintzberg (1975) se transforma em uma espécie de ‘centro nervoso’ da empresa, e isso ocorre em derivação ao delicado equilíbrio que é imposto à função. O gerente recebe uma grande quantidade de informações externas que tentam influenciar suas decisões, assim como, também recebe informações internas de superiores, pares e subordinados. Todas elas necessitam ser processadas, a partir do seu

aparato cognitivo, sem perder o foco na empresa, nos interesses coletivos, e na atualidade, em meio a um complexo espectro de possibilidades, em alta velocidade, acertadamente.

Ao avançar em sua teoria Mintzberg (1994) expõe que os papéis são desempenhados em três níveis que compõem o *Modelo Integral do Trabalho Gerencial*. Em outras palavras, esclarece o autor, o gerente está no centro e é cercado por papéis que são executados sucessivamente desde o gerenciamento pelas informações, passando pelo gerenciamento através das pessoas e finalizando com o gerenciamento através de ações.

No gerenciamento pelas informações Mintzberg (1994) reforça a supremacia da capacidade gerencial da comunicação e controle. A comunicação implica basicamente na coleta e disseminação das informações; a coleta é feita em todos os contatos que são estabelecidos, sendo que os gerentes dedicam grande esforço e dão grande importância às informações de duplo-sentido ou ambíguas que advém da informalidade, sendo para eles mais simples resolver problemas advindos de informações formais (relatórios, boletins, planilhas). Ao concluir o processamento das informações, o gerente as dissemina dentro da organização e para fora dela, assumindo nesta circunstância o papel de porta-voz, sem perder o foco nos objetivos estratégicos da empresa. Quando fez esta propositura, Mintzberg (1975, 1994) apenas enfatizou o caráter do papel informacional no trabalho gerencial, abordando que esse papel é dependente das preferências e do 'modelo mental' do gerente. Contudo, esse autor não esclarece como, em sua teoria, ocorre o processo de tratamento das informações propriamente dito.

A Teoria de Processamento da Informação

Em meados do século passado, em reação ao comportamentalismo vigente, nasceu uma nova abordagem da Psicologia, o cognitivismo. Os fenômenos mentais e os processos neles envolvidos passaram a ser vistos e valorados. As pesquisas passaram a focar a identificação dos processos cognitivos, ou seja, em como as pessoas apreendem a informação e como agem sobre a informação, centrando-se especificamente nos processos de atenção, percepção e memória (Almeida, 1994; Huit, 2003; Resnick, 1976; Sternberg, 1981). Assim, conforme Almeida (1994), mais que avaliar traços (aptidão mental, quociente de inteligência), os estudos voltaram-se para os processos de atenção e codificação da informação, o seu tratamento e para a resposta ou resolução que decorria da codificação.

Foi a partir de então, levando em conta o método envolvido na captura da informação, a forma de elaboração mental e as respostas advindas do processo, que surgiu a *teoria do processamento da informação* concomitante ao advento dos computadores e ao final da Segunda Guerra Mundial, sendo que nessa nova abordagem se considerou, segundo Simon

(1981), que os processos mentais eram comparáveis aos *softwares* executados nos computadores. Foi deste modo, explica Simon (1981), que surgiram abordagens preocupadas com os níveis mais elementares do processamento da informação (envolvendo acesso à memória, classificação das listas comparativas na memória, comparação simbólica simples – ver Chase & Simon, 1973; Reitman, 1976; Simon & Gilmarin, 1973) e outras com os processos mentais superiores que envolvem a resolução de problemas e tomadas de decisão (Newell, Shaw & Simon, 1958; Simon & Newell, 1972).

Para se entender o processo de resolução de problemas, ênfase deste estudo, é preciso retomar o modelo de tratamento da informação. Seguindo o pensamento de Almeida (1994), Hunt (1980), Newell, Shaw e Simon (1958) e Simon e Newell (1972), entende-se que alguns processos cognitivos podem ser assumidos como gerais a todas as tarefas, inclusive as de resolução de problemas. Entre eles, estão os processos de atenção e percepção, com os quais o indivíduo capta, apreende e codifica (*in-put*), dando significado e organização às informações (externas ou internas) que lhe chegam ao ‘executivo central’ (também chamado de campo de consciência, de atenção ou memória de trabalho); em seguida, intervêm os processos de categorização e relacionamento, integrando a informação disponível na memória de longo-prazo possibilitando lidar com a complexidade do problema (*treatment*). Por fim, ocorrem os processos de avaliação e justificação associados à produção ou à escolha de uma determinada resposta para o problema em processo de solução (*out-put*).

Ao longo das fases da resolução do problema, a capacidade resolutiva do sujeito - avaliada em termos de qualidade, exatidão e velocidade - irá depender, em termos cognitivos, do grau de destreza nas operações mentais envolvidas; e também do grau de conhecimento da informação em que o problema se expressa ou nas noções requeridas para a sua resolução. Sobre as operações necessárias para a resolução do problema, Almeida (1994), Simon e Newell (1972) e Sternberg (2003) incluem as metacomponentes que além das funções cognitivas já apresentadas, constituem-se de funções metacognitivas associadas ao planejamento da execução, ao mapeamento de estratégias, à monitorização da realização ou à avaliação das respostas. Da mesma forma, sobre o conhecimento necessário para a resolução do problema, os autores diferenciam a maior facilidade de realização quando o sujeito domina os conteúdos ou quando já os possui automatizados. Por outro lado, a dificuldade é aumentada quando a informação é pautada pela novidade. Aliás, comparando-se sujeitos *experts* e *novices*, os autores destacam o nível e a qualidade do conhecimento (informação) possuído para diferenciar o desempenho contrastados destes dois grupos de indivíduos. O *expert* não só possui mais informação na memória de longo prazo, como a tem melhor organizada e hierarquizada, permitindo-lhe acesso mais fácil. Uma vez que as unidades de processamento

da informação disponíveis na memória de trabalho são limitadas, conforme Miller (1956), quanto mais organizada e combinada estiver a informação, melhor, pois deixa mais unidades disponíveis para o trabalho de relacionamento da informação.

Após vários anos de debates e evolução da teoria do processamento da informação, um modelo de *ciclo de solução do problema* foi proposto por Sternberg (2003); um dos exemplos ilustrativos utilizado pelo autor foi justamente o tratamento da informação a ser efetuado por um indivíduo em função gerencial. Propõe Sternberg (2003) que o gerente deve seguir criteriosamente cada etapa do *ciclo* para que consiga lidar com o problema e encontrar a melhor solução para ele. Segundo o autor, o termo *ciclo* é utilizado em função de que, usualmente, a solução de um problema acaba por ser a base para um próximo problema e é composto por sete etapas: a) reconhecimento da existência do problema; b) definição da natureza do problema; c) alocação de recursos para solucionar o problema, d) representação mental do problema; e) formulação de estratégias para solucionar o problema; f) acompanhamento do problema enquanto a solução está em curso e g) avaliação da solução do problema depois de dada a solução. Cada etapa do processamento da informação que se encadeia no *ciclo de solução do problema* é importante, porém, são especialmente significativas as etapas de reconhecimento e definição do problema, a ponto de se o problema não for adequadamente percebido não ser encontrada uma solução para ele.

O Modelo de Processo de Resposta de Exner

Em 1974, John E. Exner publicou nos Estados Unidos *The Rorschach: A comprehensive system* (O Rorschach: Um sistema compreensivo), integrando cinco sistemas de codificação e interpretação existentes à época naquele país. Uma das propostas do autor do novo sistema de tratamento dos dados do Rorschach foi a de questionar, em 1989, “*onde está a projeção no Rorschach?*” parecendo remeter à formulação inicial do próprio Hermann Rorschach na publicação do seu livro *Psicodiagnóstico: métodos e resultados de uma experiência diagnóstica de percepção* (Interpretação de formas fortuitas), em 1921. Naquele momento, o autor do método das manchas de tinta, enfatizava os elementos perceptivos que as manchas evocavam, para somente mais adiante falar em projeção. Depreende-se que Rorschach (1921/1974) colocou a percepção na base do método, como meio de acesso a alguns aspectos da personalidade. Seguindo o pensamento de Exner (1989) será possível entender o modelo cognitivo de processo de resposta criado a partir das manchas do Rorschach.

Exner (1989) afirma que somente um pequeno número de respostas em um protocolo do Rorschach pode envolver alguma projeção e, ainda assim, elas podem ser de difícil identificação. Alguns tipos de respostas podem ser mais indicativas de projeção, porém,

mesmo estas devem ser consideradas com cautela, explica o autor. Entre as respostas que Exner (1989) descreve como sugestivas de projeção estão as que envolvem movimentos passivos, agressivos, conteúdos mórbidos e aquelas de movimentos humanos ou animais em atitude de interação cooperativa, por exemplo. Neste caso a projeção está sendo entendida como a atribuição de qualidades e necessidades próprias do indivíduo aos estímulos contidos nas manchas do Rorschach, sem que ele tome consciência e se aperceba disso (Werlang e Cunha, 1993).

Sabe-se, porém, que nenhuma resposta ao Rorschach é acidental ou ao acaso. Cada uma é produto de um complexo processo de operações psicológicas que culminam na emissão de uma resposta (Acklin & Wu-holt, 1996; Exner, 1989; Gold, 1987). Partindo desta premissa, Exner (1974, 1978, 1989) descreve a resposta como um processo de elaboração, o que não deixa de ser semelhante, em alguns aspectos, aos propostos por teóricos renomados do Método de Rorschach anteriores a ele (Klopfer, Beck, Piotrowski, Hertz, entre outros), contudo, distancia-se no que se refere aos enfoques mais associativos e projetivos destacados por alguns (Rapaport, 1946; Schafer, 1954). No processo de resposta proposto por Exner (1989) parte-se do princípio que a mancha de tinta funciona como um estímulo visual, bastante ambíguo, que elicia uma complexa operação cognitiva mediada pela forma particular de o indivíduo examinar a mancha, pela característica específica de cada mancha (por exemplo: a mancha do cartão I é mais compacta, enquanto a do cartão III é mais difusa), pela influência exercida pelo ambiente de exame (fator de grande relevância para o resultado; é necessário um ambiente facilitador e cooperativo) e, também, pela própria personalidade e estilo cognitivo da pessoa em avaliação.

A partir do momento em que um indivíduo recebe um cartão do Rorschach e ouve a questão “*O que isto poderia ser?*” várias fases do processo de resposta são desencadeadas, segundo Exner (1989), sendo a primeira composta pela *codificação e classificação da mancha*. Nesta fase, conforme o autor, o indivíduo perscruta a mancha muito rapidamente e codifica o que percebe; uma vez iniciada a codificação, informações de longo prazo armazenadas são imediatamente acessadas e o indivíduo começa a realizar comparações com a imagem que está sendo codificada. Essas comparações conduzem a classificações da mancha ou de partes dela, desencadeando o delineamento de possíveis respostas à indagação feita. Esse é um processo muito rápido que gera uma espécie de lista de respostas em potencial.

A segunda fase é a mais complexa e a que consome mais tempo de processamento, como explica Exner (1989), é o momento de *ordenar um ranking* de respostas em potencial e *descartar* aquelas que não são adequadas perante o julgamento efetuado. Significa dizer que o

indivíduo após a classificação das possíveis respostas irá revisá-las estabelecendo uma ordem ou ranking para em seguida descartar aquelas respostas em potencial que não atendem aos requisitos do processo de julgamento de mérito, utilizado na avaliação de cada resposta ordenada. O descarte é baseado em pareamentos comparativos sendo que muitas respostas são descartadas, enfatiza o autor, em função da censura relacionada ao seu conteúdo (como por exemplo: respostas envolvendo alguma violência, sexualidade ou outros elementos que interfiram naquilo que seria ‘socialmente aceito’ para aquela situação de avaliação).

Na última fase do processo de resposta ocorre a *seleção final e a articulação da resposta selecionada*. Essa fase é uma extensão da anterior, mais simples e de menor envolvimento cognitivo, conforme Exner (1989). O processo de censura das respostas é concluído, o indivíduo elege a resposta que será articulada e a emite. Entenda-se que esse processo será repetido para cada resposta verbalizada em cada cartão do Rorschach. A Figura 1 apresenta esquematicamente as três fases do processo de resposta de Exner.

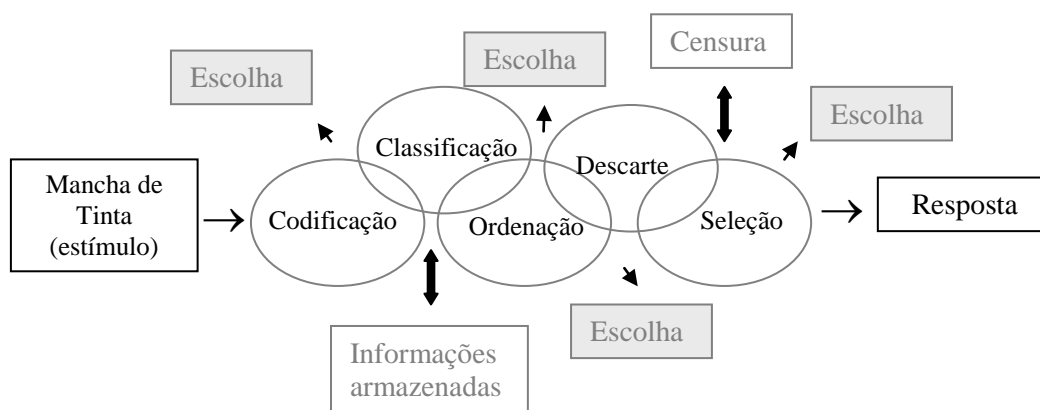


Figura 2. Ilustração do modelo de processo de resposta proposto por J. Exner (1989).

As três fases não são distintas, contrariamente a isso, elas se sobrepõem encadeadamente e ocorrem em processo contínuo, sendo que algumas operações são retomadas de modo mais refinado a cada fase e outras podem se repetir em momentos diferentes (Acklin & Wu-Holt, 1996; Exner, 1989). Uma das operações cognitivas que está presente nas três fases é a escolha e tomada de decisão. Na primeira fase, o indivíduo elege se irá utilizar o todo da mancha ou apenas partes dela para colocar em codificação, em seguida inicia a escolha das informações armazenadas de longo prazo que irá utilizar na classificação. A partir de então, escolhe a ordem do *ranking* para decidir quais das respostas em potencial irá descartar e quais irá enviar para a fase de seleção (que já é uma escolha), após ter passado pela avaliação da censura para poder tomar a decisão de, finalmente, responder à pergunta sobre o que poderia ser aquela mancha que lhe foi apresentada (Figura 2).

Como se nota, a emissão de uma resposta ao Rorschach é um trabalho complexo relacionado à resolução de um problema proposto (Yazigi & Gazire, 2002); envolve a ativação de vários processos cognitivos que abarcam a atenção visual e a percepção, o reconhecimento do objeto, a memória associativa, a produção de linguagem e as funções executivas em um esquema de funcionamento que requer refinada organização (Acklin & Wu-Holt, 1996; Gold, 1987; Smith, Bistis, Zahka & Blais, 2007).

Assim, parece possível tecer a intersecção das três abordagens, já que Exner (1989), partindo de um entendimento mais cognitivista do Rorschach, permite o encontro com o pensamento de Almeida (1988), Hunt (1980), Newell, Shaw e Simon (1958) e Simon e Newell (1972) e Sternberg (2003) sobre o processamento da informação e o ciclo de solução do problema. As etapas em que se fundamentam as abordagens se sobrepõem e ajustam desde o momento de exposição ao estímulo até a finalização do processo com a emissão da resposta e a resolução do problema. Isto posto, recorre-se ao pensamento de Mitzberg (1994) que traz em seu bojo a compreensão de que processar informações é a tarefa central do gerente; as informações (em forma de problemas, dados e situações) chegam, são tratadas e distribuídas pelo gerente em fluxo constante, precisam estar filtradas e adequadas ao objetivo a que se destinam, exigindo do indivíduo nesta posição alta capacidade de processamento das informações.

O Rorschach na avaliação do processamento da informação

Algumas variáveis avaliadas no Rorschach permitem desvelar o processamento da informação de um indivíduo. Conforme Sendín (1999, p. 71), essas variáveis permitem observar “[...] como o indivíduo incorpora as informações procedentes do exterior, como as identifica e traduz para outros códigos e como elabora conceitos a partir dela”. Este tipo de operação psicológica, esclarece a autora, ocorre de modo muito complexo e tem um papel muito importante no comportamento que o indivíduo inicia deliberadamente. Além disso, a qualidade dos processos envolvidos nestas elaborações, representadas nas percepções em forma de respostas ao Rorschach, diz o quanto o indivíduo será mais ou menos capaz de se ajustar às demandas da sua realidade cotidiana. Em outros termos, observam-se na apreensão das condições de processamento da informação no Rorschach as seguintes variáveis, seguindo Exner (1999) e Sendín (1999):

- a) Lambda: afere a proporção de respostas de forma pura, expressa o quanto o indivíduo simplifica suas percepções ou o quanto as elabora e sofisticada. As respostas de forma pura (F) são consideradas as mais simples e de menor dispêndio de energia que pode aparecer em um protocolo do Rorschach. Estas respostas simples quando em número

aumentado podem representar o quanto o indivíduo se utiliza do controle intelectual, evitando processar as emoções, mesmo que com isto perca a captação de elementos chaves da informação externa traduzindo um estilo super simplificador. Por outro lado, indivíduos com número muito baixo de respostas mais simples podem deixar-se invadir facilmente pela estimulação emocional, ou seja, o processamento da informação sofre interferência de elementos emocionais carregados de informações acessórias, o que se traduz na vida real por uma diminuição de sua eficiência na solução de problemas. Espera-se, segundo dados normativos para a população brasileira (Nascimento, 2007), que Lambda esteja em torno de 0,98 (DP=1.11).

- b) OBS e HVI: referem-se ao estilo obsessivo (OBS) com uma marcada tendência ao perfeccionismo e ao hipervigilante (HVI) com acentuado estado de alerta. Nos indivíduos com OBS positivo a coleta da informação ocorre de modo minucioso, detido em meticulosidades. Resultando em comportamento preocupado em não falhar, não errar e por isto se esforçam para serem mais convencionais, diminuindo a capacidade de inovar criativamente, em função do que é correto ou previamente acordado, ao transformar a informação processada em ação. Já os HVI positivos denotam um processamento muito cuidadoso e pertinente à coleta da maior quantidade possível de dados a respeito do problema em análise, impactando significativamente em sua produção ajustada ao meio.
- c) Atividade organizativa (Zf); proporção das localizações (W:D:Dd); proporção global/movimento humano (W:M): de maneira geral a interação destes aspectos diz o quanto o indivíduo se esforça na atividade do processamento da informação (índice de economia – W:D:Dd), como ocorre o processo de coleta e elaboração da informação e com que motivação é capaz de organizar um problema (índice de aspiração – W:M). Cada vez que um indivíduo emite uma resposta, para o que necessita organizar e atribuir um sentido, criando uma relação significativa entre elementos fortuitos, põe em jogo elementos cognitivos, afetivos e emocionais, assinalando um esforço que pode ou não ser criativo. Todas as relações que estabelece para criar uma resposta gastam alguma energia, porém, haverá aquelas mais complexas, de maior grau de dificuldade na sua estruturação e que precisam ser mais valorizadas por isso. Sempre que o indivíduo organiza o campo de estímulos, dá à tarefa um nível de esforço maior que o que representaria dar uma resposta simples e pouco elaborada (uma D, por exemplo). Espera-se que Zf situe-se em torno de 40% das respostas (R), W em torno de 40% do protocolo, assim como D em 60% e Dd ao redor de 5% de R. Já a proporção de W:M deve girar em torno de 2:1.

- d) Análise da qualidade evolutiva (DQ): a avaliação da DQ, associada às outras variáveis já apresentadas, representa a forma na qual o indivíduo trabalha cognitivamente a área de localização que escolheu, relaciona-se diretamente com o nível de desenvolvimento intelectual e a capacidade de realizar operações de análise e síntese e atuar proativamente na solução de problemas. Observam-se as modalidades de elaboração se: sintetizada (+), ordinária (o), vaga (v) ou sintetizada (v/+); assinala-se que a maior sofisticação no processamento da informação para análise e síntese ocorre nas respostas (+).
- e) Análise da eficiência do processamento (Zd): investiga sobre a coleta e codificação da informação em seu caráter de precisão e registro daquilo que é central no problema apresentado. É possível uma oscilação entre -3 e +3 pontos para Zd, sendo que o intervalo entre os extremos é comum em pessoas com adequação na coleta e codificação das informações. Já os indivíduos com valores abaixo do índice inferior são descritos por um estilo hipoincorporador na maneira de examinar um problema, sendo pouco cuidadosos, o que pode ser manifesto em precipitações na tomada de decisão. Aqueles que se situam acima da margem superior, são referidos por um estilo hiperincorporador que se reflete em excesso de meticulosidade na análise da informação, o que apesar de frear o risco de erro, dificulta a discriminação daquilo que é essencial para a solução de um problema.

Sendín (1999) sugere também que se analisem as perseverações (PSV) e a sequência em que ocorrem as localizações. Em função dos objetivos que se pretende alcançar neste estudo, serão utilizadas as variáveis destacadas nos itens de **a** ao **e**.

MÉTODO

Amostra

Os participantes deste estudo são gerentes de nível tático provenientes de sete empresas de grande porte³ (das áreas do comércio, comunicação, educação superior,

³ Para classificar com segurança o porte de empresa foram consultadas as seguintes instituições: Banco Nacional de Desenvolvimento Social (BNDES); Federação e Centro das Indústrias do Estado do Rio Grande do Sul (FIERGS); Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística – Cidades Brasileiras (IBGE.Cidades@); Fundação de Economia e Estatística do Estado (FEE); Sindicato dos Estabelecimentos do Ensino Privado no Estado do Rio Grande do Sul (SINEPE/RS); Federação dos Hospitais do Rio Grande do Sul (FEHOSUL); Sindicato dos Hospitais e Clínicas de Porto Alegre (SINDIHOSPA); Federação das Associações Comerciais e de Serviços do Rio Grande do Sul (FEDERASUL) e Federação do Comércio de Bens e de Serviços do Estado do RS (FECOMÉRCIO). Estes órgãos indicaram dois critérios para a classificação de porte de empresa: a) são empresas de grande porte pelo BNDES (2005) aquelas que tenham obtido receita operacional bruta anual acima de R\$ 60 milhões (sessenta milhões de reais) e b) pela FIERGS (2006) as empresas que tenham mais de 500 funcionários.

financeira, indústria e saúde) de Porto Alegre, privadas e de capital nacional. A amostra, por conveniência, é composta por 43 gerentes brasileiros, sendo que 25 são do sexo masculino e 18 são do sexo feminino. A idade do grupo situa-se entre 27 e 64 anos, sendo 31 casados, oito solteiros e quatro divorciados e têm em média 8,7 anos de tempo de experiência como gerente. Todos eles foram avaliados por suas empresas como de alto rendimento em suas atividades.

Instrumentos

Foi utilizada uma Ficha de Dados Sociodemográficos para o levantamento de dados pessoais dos gerentes, e para avaliar o processamento da informação foi utilizado o Método de Rorschach. Para a codificação e interpretação das respostas ao Rorschach foi utilizado o Sistema Compreensivo (Exner, 1999; Exner & Sendín, 1999; Nascimento, 2007; Weiner, 2000). Para obter dados sobre o aspecto em foco foram avaliadas as seguintes variáveis do Rorschach: número de respostas (R); proporção de respostas de forma simples (Lambda); índices, OBS e HVI; frequência de nota Z (Zf) e a diferença para Zestimada (Zd); localizações globais, detalhe comum e incomum (W, D e Dd); movimento humano (M); qualidade evolutiva sintetizada (DQ+).

Procedimento para coleta e análise dos dados

Após a aprovação do projeto pelo Comitê de Ética da PUCRS, os gerentes indicados pelos departamentos de Recursos Humanos das empresas foram convidados a participar. Com o aceite foram agendados os horários e os instrumentos administrados de forma individual pela pesquisadora. Foi realizada a codificação dos doze primeiros protocolos obtidos pela pesquisadora e um juiz experiente no método, para cálculo do índice de concordância por meio do teste estatístico Kappa (o valor obtido foi de 0,85 para os determinantes, 0,94 para os conteúdos e 0,98 para as localizações). Conforme Exner e Sendín (1997), se a concordância entre o psicólogo que aplica o Rorschach e o juiz for boa (neste caso a concordância foi altamente satisfatória, já que *zero* representa uma concordância ruim, ou mesmo sua ausência, e *um* uma concordância perfeita,) em pelo menos 20% dos casos da amostra, é possível que o pesquisador faça a codificação dos demais casos sem a necessidade da avaliação de todos os casos por juízes; foi este o procedimento seguido neste estudo, sendo que para dirimir as divergências que ocorreram nos doze casos, os juízes retomaram cada uma das respostas com discordância e chegaram a uma codificação consensual, adotada para a interpretação aqui apresentada. Os dados do Rorschach (codificados em: localizações, determinantes, conteúdos

e códigos especiais) foram lançados no software *Rorschach Interpretation Assistance Program*, v 5.0, para realização da estatística descritiva.

RESULTADOS E DISCUSSÃO

O método de Rorschach possibilitou o levantamento dos aspectos relativos ao processamento da informação. Foram levadas em conta as informações para interpretação de Sendín (1999) e os dados normativos de Nascimento (2007). Os resultados obtidos para o agrupamento dos 43 gerentes (ver Tabela 3) mostram que esses gerentes são capazes de simplificar suas percepções e transformá-las em respostas objetivas sem interferência emocional ($\Lambda = 0,92$); e, ainda, que enfrentam os problemas sem perder-se em meticulosidades que poderiam ocasionar comportamentos mais perfeccionistas e com tendência ao detalhamento excessivo, levando à perda de tempo e prejuízos na definição do problema ($OBS=0$). Significa dizer, a partir do entendimento da teoria do processamento da informação (Hunt, 1980; Newell, Shaw & Simon, 1958; Simon & Newell, 1972) que aqueles processos cognitivos gerais a todas as tarefas cognitivas que são justamente os processos de percepção e atenção, que ajustados permitem a captação, apreensão e evocação da memória de maneira condizente e apropriada à necessidade, garantindo, em boa parte, a eficiência da codificação que será realizada, estão bastante adequados nesses gerentes.

Tabela 3. Estatística descritiva das variáveis do Rorschach quanto ao processamento da informação (n= 43)

Variáveis	Média	Desvio Padrão	Mínimo	Máximo	Mediana	Moda
R	23.19	10.18	14.0	52.0	19.0	14.5
Lambda	0.92	0.66	0.07	4.0	0.75	0.40
Zf	11.65	5.18	2.0	25.0	11.0	9.0
Zd	0.01	4.85	-13.0	8.0	0.50	--
W	8.53	4.27	1.0	18.0	8.0	--
D	10.4	6.85	1.0	28.0	9.0	4.0
Dd	4.26	4.34	0	17.0	3.0	1.0
M	2.56	1.82	0	7.0	2.0	2.0
DQ+	6.12	3.66	1.0	19.0	6.0	5.0
DQo	15.81	8.91	5.0	37.0	12.0	9.0

Ainda, no sentido da forma de apreensão da informação, apenas dois dos participantes apresentaram HVI positivo no protocolo do Rorschach, o que não possibilita fazer qualquer afirmação em termos grupais. É possível apenas dizer que estes indivíduos podem se utilizar de uma forma de percepção dos estímulos e coleta das informações mais cautelosa e seletiva, o que interferirá no estabelecimento de relações com o meio externo e em todo o processamento cognitivo dos dados derivados desta percepção.

Com o foco na organização da informação recebida, na ênfase de Mintzberg (1994), outro aspecto observado no Rorschach dos gerentes foi a capacidade de apreender os estímulos utilizando-se de um modo mais organizativo para processar a informação advinda do exterior aparentando um nível elevado de motivação e iniciativa na resolução do problema (Zf=50%). Associado a isso, a capacidade resolutiva de um indivíduo em relação aos problemas que se lhe apresentem, depende, em termos cognitivos, do grau de destreza nas operações mentais envolvidas o que se observou na nota Zd=0,01 que explica uma coleta e codificação da informação realizada com facilidade e precisão.

No entanto, constata-se por meio do Rorschach que há nesses gerentes uma tendência a observar os estímulos de maneira peculiar, atendo-se a elementos que talvez passem como sem importância pelas demais pessoas, parecendo haver uma relação com a busca de exatidão (Dd=18%), distanciando-se relativamente dos dados óbvios e econômicos (D= 45%), porém, sem perder a visão de conjunto (W=37%). Quando observados os dados normativos americanos (Sendín, 1999), poderia se afirmar alguma perda ou distorção na apreensão dos

dados, contudo, se são levados em conta os informes normativos de Nascimento (2007) para a população brasileira de São Paulo, os escores apresentados pelos participantes em estudo parecem estar absolutamente de acordo com a amostra referida.

Isso permite afirmar que os brasileiros parecem ter uma maneira mais cuidadosa de apreender os estímulos e processá-los, sem que se perca em qualidade, uma vez que esses gerentes são considerados altamente produtivos e eficientes. Do mesmo modo observa-se uma capacidade de organização e a busca por apreender o maior número de informações, sem deixar que nada escape, como características comuns de pessoas com iniciativa e resolutividade frente aos problemas do cotidiano ($W= 8.53$ e $M= 2.56$; tipo vivencial extratensivo preponderante na amostra). O que pode ser melhor explicado se for levado em conta o tempo de experiência como gerente e os conhecimentos que ele detém da área de atuação da empresa, ou seja, conforme Almeida (1994), quando se compara *experts* e *novices*, destaca-se que a qualidade dos conhecimentos possuídos, acerca do problema em foco, diferencia o desempenho positivamente, já que o *expert* possui mais informação na memória de longo prazo e a tem melhor organizada e hierarquizada, o que permite acesso mais fácil e rápido para a finalização da resposta a ser emitida (*output*).

Também é possível dizer que esses gerentes apresentam um funcionamento convencional, no que se refere às operações de análise mais complexas de codificação, *ranking* e evocação da memória de longo prazo para a escolha ou descarte da resposta (modelo de Exner, 1989; estrutura de processamento da informação resumida em Simon, 1981); suas respostas ao Rorschach enquadram-se nos escores da população em geral, sendo que elas expressam um aspecto correto, sem grande complexidade, mas que refletem a compreensão do estímulo e capacidade de resolução do problema ($DQ_o= 68\%$). Por outro lado, foram emitidas respostas de cunho mais sofisticado e que exigem maior investimento na sua elaboração cognitiva ($DQ_+= 27\%$), o que, todavia, não parece garantir brilhantismo ou rendimento superior, como argumenta Silva (2002), mas que, como se vê, retratam a alta produtividade e desempenho desses gerentes, ratificando o pensamento de Mintzberg (1994) que a qualidade da execução do papel informacional define a efetividade do trabalho gerencial.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os resultados médios obtidos permitem afirmar que os gerentes avaliados apresentam, seguindo o Modelo de Processamento da Informação no Rorschach (Exner, 1989), boas condições de coletar dados, de avaliá-los comparando-os às informações armazenadas,

estabelecendo *rankings* para posterior escolha da melhor resposta a ser emitida. E também aparentam ajustada capacidade organizativa, o que favorece o processamento das informações, e condições de serem objetivos e precisos na avaliação dos problemas que se lhes apresentem.

Parece mesmo, como sugeriu Mintzberg (1994), que o gerente possui um conjunto de capacidades e conhecimentos que forjam a interpretação do mundo ao seu redor, a partir de um modo de processamento ou um estilo cognitivo próprio e peculiar. É possível que o alto desempenho esteja relacionado a este estilo pessoal de manejar as informações.

Apesar da tendência à exatidão, não parece que os gerentes da amostra percam-se em meticulosidades e talvez seja justamente esta a característica que os diferencia e permita sucesso na execução de suas tarefas, pois não perdem a visão do todo ou a qualidade de suas respostas (*out-put*). Como a maioria dos gerentes é bastante experiente em suas funções, parece que, seguindo a teoria de Henry Mintzberg, processar informações ininterruptamente e trabalhar na resolução de problemas complexos é uma tarefa essencial do trabalho gerencial, e também habitual. Desta forma, assim que as manchas de tinta de Rorschach foram apresentadas, os gerentes passaram a trabalhar com algo conhecido (um problema complexo a ser resolvido com eficácia) e a executar uma tarefa frequente em seu cotidiano: processar informações e resolver problemas.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Acklin, M. W. & Wu-Holt, P. (1996). Contributions of Cognitive Science to the Technique: Cognitive and Neuropsychological Correlates of the Response Process. Journal of Personality Assessment, 67 (1), 169-178.
- Almeida, L. S. (1988). Teorias da Inteligência (2ª ed.). Porto: Jornal de Psicologia.
- Almeida, L. S. (1994). Inteligência: Definição e medida. Aveiro: CidinE.
- Chase, W. G. & Simon, A. H. (1973). Perception in chess. Cognitive Psychology, 4, 55-81.
- Exner, J. E. & Sendín, C. (1997). Some Issues in Rorschach Research. European Journal of Psychological Assessment, 13 (3), 155-163.
- Exner, J. E. (1974). The Rorschach: A comprehensive system (Vol. 1). New York: Wiley.
- Exner, J. E. (1978). The Rorschach: A comprehensive system (Vol. 2). New York: Wiley.
- Exner, J. E. (1989). Searching for Projection in the Rorschach. Journal of Personality Assessment, 53 (3), 520-536.
- Exner, J. E. (1999). Manual de Classificação do Rorschach para o Sistema Compreensivo. São Paulo: Casa do Psicólogo.

- Gold, J.M. (1987). The Role of Verbalization in the Rorschach Response Process: a Review. Journal of Personality Assessment, 51 (4), 489-505.
- Huitt, W. (2003). The information processing approach to cognition . Educational Psychology Interactive. Valdosta, GA: Valdosta State University. Disponível em <http://chiron.valdosta.edu/whuitt/col/cogsys/infoproc.html> . Acesso em 23/11/2008.
- Hunt, E. B. (1980). Intelligence as na information processing concept. British Journal of Psychology, 71, 449-474.
- Miller, G. A. (1956). The Magical Number Seven, Plus or Minus Two: Some Limits on Our Capacity for Processing Information. The Psychological Review, 63, 81-97.
- Mintzberg, H. & Gosling, J. (2003). Educando Administradores Além das Fronteiras. Revista de Administração de Empresas, 43 (2), 29-43.
- 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. (2006). MBA? Não, obrigado: uma visão crítica sobre a gestão e o desenvolvimento de gerentes. Porto Alegre: Bookman.
- 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.
- Newell, A.; Shaw, J.C. & Simon, H. A. (1958). Elements of a theory of human problem solving. Psychology Review, 65, 151-166.
- Rapaport, D. (1946). Diagnostic psychological testing. Chicago: Year Book Publishers, Inc.
- Reitman, J.S. (1976). Skilled perception in GO: Deducting memory structures from inter-response times. Cognitive Psychology, 8, 336-356.
- Resnick, L. B. (1976). The nature of intelligence. Hillsdale, N.Jersey: Erlbaum.
- Rorchach, H. (1974). Psicodiagnóstico (8ª ed.). Editora Mestre Jou: São Paulo. (Originalmente publicado em 1921)
- Schafer, R. (1954). Psychoanalytic interpretation in Rorschach testing. New York: Grune & Straton.
- Sendín, C. (1999). Tríade Cognitiva I: processamento da informação. Em Exner, J. E. & Sendín, C. (Orgs), Manual de Interpretação do Rorschach para o Sistema Compreensivo (pp. 71-83). São Paulo: Casa do Psicólogo.
- Silva, D. R. (2002). O processamento da informação no Rorschach de crianças portuguesas. Psico-USF, 7 (1), p. 35-42.
- Simon, H. A. & Newell, A. (1972). Human Problem Solving: The State or The Theory in 1970. American Psychologist, 145-159.

- Simon, H. A. (1981). Information-Processing Models of Cognition. Journal of the American Society for Information Science, 364-377.
- Simon, H.A. & Gilmarin, K. (1973). A simulation of memory for chess positions. Cognitive Psychology, 5, 29-46.
- Smith, S.R.; Bistis, K.; Zahka, N.F. & Blais, M.A. (2007). Perceptual-Organizational Characteristics of the Rorschach Task. The Clinical Neuropsychologist, 21, 789-799.
- Sternberg, R. J. (1981). The evolution of theories of intelligence. Intelligence, 5, 209-230.
- Sternberg, R. J. (2000). Psicologia cognitiva. Porto Alegre: Artmed.
- Sternberg, R. J. (2003). A Broad View of Intelligence – The Theory of Successful Intelligence. Consulting Psychology Journal Practice and Research, 55 (3), 139-154.
- Werlang, B. G. & Cunha, J. A. (1993). Avaliação da personalidade sob enfoque projetivo. In J. A. Cunha (Org.). Psicodiagnóstico-R (pp. 123-129). Porto Alegre: Artes Médicas.
- Yazigi, L. & Gazire, P. (2002). Avaliação cognitiva e Rorschach. Psico-USF, 7(1), 109-112.

CONSIDERAÇÕES FINAIS DA TESE

Focar a excelência humana sob o prisma da personalidade não é uma tarefa simples. Muitas discussões, neste sentido, podem ser feitas em função das abordagens teóricas que fundamentam outros estudos já realizados antes deste e que, de certa maneira, o embasam. Alguns deles estavam mais preocupados com os aspectos biológicos, hereditários e, portanto, habilidades inatas, apresentando uma compreensão da excelência a partir de traços predisponentes. Já outros, deram margens ao entendimento da excelência como fruto da prática deliberada, de treinamento intensivo para o atingimento dos objetivos almejados. Foi neste seguimento que esta tese se alicerçou, pensando e discutindo que a excelência humana pode ser desenvolvida desde que alguns aspectos facilitadores configurem a personalidade daquele que se destaca em meio a tantas outras pessoas, associados à motivação e aos fatores de contexto.

Pensando assim, a aproximação com a Administração foi obrigatória quando se entendeu que o trabalho ocupa uma posição central na vida do ser humano, que está sempre em busca de ocasiões para trazer uma contribuição original à construção social, num movimento tão essencial quanto aquele que anima sua demanda de amor (Dejours, 2007). Deste modo, estudar a excelência, a partir da função gerencial, observando casos de desempenho bastante elevado, assim como histórias de superação, a partir de treinamento intensivo para o desenvolvimento de habilidades gerenciais, foi essencial para entender o que proporciona a excelência em gestão e confirmar que alguns atributos da personalidade são imprescindíveis ao alto desempenho, sendo mesmo condições ou pré-requisitos para o sucesso. Assim, confirma-se a assertiva de Sternberg (2003) de que o sucesso tem suas condições e que essas pressupõem: conhecimentos aprofundados na área (ou domínio) de atuação, capacidade de processamento das informações e de solução de problemas, e também, capacidade de antecipar as dificuldades e tomar atitudes de enfrentamento (isso envolve capacidade de análise, planejamento, iniciativa e relacionamento interpessoal).

Outro aspecto a ser considerado é de o instrumento de coleta de dados desta pesquisa ter sido um método projetivo. Desde o início se entendeu as restrições que deveriam ser enfrentadas (tanto de normas, quanto de tempo de coleta e interpretação dos resultados), mas também as vantagens de dificultar o manejo das respostas, o que poderia ser um problema se ocorresse, para o projeto como um todo, já que se tinha a pretensão de alcançar aspectos psíquicos profundos, que pudessem aclarar a personalidade destes indivíduos ao mesmo tempo em que falassem dos aspectos relativos à excelência, o que em geral, em outros estudos, vem sendo feito com o apoio de escalas, questionários ou mesmo métodos

historiométricos. Como se sabe o método de Rorschach, historicamente, é utilizado na avaliação clínica, possui parâmetros para tais medidas e raramente foi ou é utilizado em outras áreas. Ainda assim, o método foi utilizado sem maiores dificuldades e mostrou-se adequado para esse tipo de avaliação, pois por constituir-se de uma tarefa complexa (encontrar algo em uma mancha pouco estruturada), assemelhou-se a uma tarefa conhecida dos gerentes participantes: solucionar um problema complexo que se lhes apresenta de forma inusitada. Isso parece ser uma tarefa constante na vida de pessoas de alto desempenho. Por este motivo, o método de Rorschach demonstrou ser um instrumento capaz de auxiliar na avaliação das potencialidades da excelência, no que se refere ao quesito personalidade, essencial na atribuição da excelência a um indivíduo.

Sabe-se que uma das dificuldades enfrentadas na avaliação da excelência humana tem sido dispor de instrumentos que deem conta de estabelecer fatores determinantes e que possam ajudar a definir estratégias de intervenção para o desenvolvimento dos indivíduos com altas habilidades para que cheguem a ser peritos. Entre outras questões que se apresentam neste cenário, também tem sido complexa a tarefa de definir quem é excelente e quem não é. Sem dúvida, existe um amplo espectro de estudos a serem desenvolvidos para melhor entender a excelência humana.

Para finalizar, o que foi aprendido com esses gerentes é que para ter alto desempenho é necessário ter um nível elevado de envolvimento com as tarefas da função, o que está diretamente relacionado com a motivação e seus atributos de personalidade. Além disso, o ambiente ocupacional precisa ser congruente e facilitador da emergência de alguns aspectos da personalidade, e são necessários muitos anos de treinamento e prática para se atingir o ponto de ser referência na função. Como disse Dejours (2003): o trabalho só é favorável ao equilíbrio mental e à saúde física de uma pessoa quando existe uma adequação entre a organização do trabalho e a estrutura do indivíduo. Isso é passível de acontecer quando ocorre o entrelaçamento psicodinâmico da relação indivíduo/trabalho, o que permite o equilíbrio entre o prazer de funcionar e a liberdade de fazer, condições que podem ser encontradas nas funções de alto nível hierárquico nas organizações.

ANEXOS

ANEXO A – APROVAÇÃO DO COMITÊ DE ÉTICA DA PUCRS



Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul
PRÓ-REITORIA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO
COMITÊ DE ÉTICA EM PESQUISA

Ofício 0263/07-CEP

Porto Alegre, 20 de março de 2007.

Senhor(a) Pesquisador(a):

O Comitê de Ética em Pesquisa da PUCRS, apreciou e aprovou seu protocolo de pesquisa registro CEP 07/03635, intitulado: **"Capacidades de planejamento, análise, iniciativa, integração e relacionamento humano em gerentes de empresas de grande porte"**.

Sua investigação está autorizada a partir da presente data.

Relatórios parciais e final da pesquisa devem ser encaminhados a este CEP.

Atenciosamente,

Prof. Dr. José Roberto Goldim
COORDENADOR DO CEP-PUCRS

Ilmo(a) Sr(a)
Prof Dr Cicero Emidio Vaz
N/Universidade

PUCRS

Campus Central
Av. Ipiranga, 6690 – 3º andar – CEP: 90610-000
Fone/Fax: (51) 3320-3345
E-mail: cep@pucrs.br
www.pucrs.br/prppg/cep

ANEXO B – APROVAÇÃO TROCA DE ORIENTADOR E TÍTULO DA PESQUISA



Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul
PRÓ-REITORIA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO
COMITÊ DE ÉTICA EM PESQUISA

Ofício 376/08-CEP

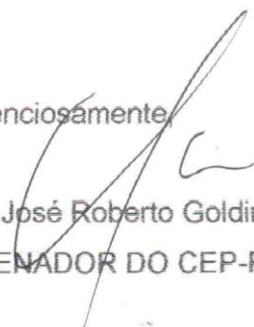
Porto Alegre, 16 de abril de 2008.

Senhor(a) Pesquisador(a):

O Comitê de Ética em Pesquisa da PUCRS apreciou e aprovou sua solicitação de troca de orientação e título do protocolo de pesquisa registro CEP 07/03635, intitulado: **“Capacidades de planejamento, análise, iniciativa, integração e relacionamento humano em gerentes de empresas de grande porte”**, para **“Avaliação da personalidade de gerentes de alto desempenho por meio da técnica de Rorsch”**.

Relatórios parciais e final da pesquisa devem ser entregues encaminhados a este CEP.

Atenciosamente,


Prof. Dr. José Roberto Goldim
COORDENADOR DO CEP-PUCRS

Ilmo(a) Sr(a)
Profa Blanca Susana Guevara Werlang
N/Universidade

PUCRS

Campus Central
Av. Ipiranga, 6690 – 3º andar – CEP: 90610-000
Sala 314 – Fone Fax: (51) 3320-3345
E-mail: cep@pucrs.br
www.pucrs.br/prppg/cep

Anexo C – Ata Qualificação do Projeto de Tese



Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul

Faculdade de Psicologia
Programa de Pós-Graduação em Psicologia

Ata 2ª / 2008

Aos vinte e cinco dias do mês de abril de dois mil e oito, na sala 901 do Prédio 11 – 9º andar, do Campus Universitário da Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, após sessão de apresentação e defesa das 08 h e 40 min às 11 h e 00 min, reuniu-se a **segunda** Comissão de Avaliação, do Programa de Pós-Graduação em Psicologia, para arguir e avaliar os trabalhos apresentados pela doutoranda **Seille Cristine Garcia dos Santos**, com o objetivo de satisfazer os requisitos do **Exame de Qualificação de Doutorado**. A Comissão esteve constituída pelos professores **Dra. Blanca Susana Guevara Werlang (PUCRS)**, **Dra. Clarissa Marcell Trentini (UFRGS)**, **Dra. Anna Elisa de Villemor-Amaral (USF)** e a **Dra. Irani Iracema de Lima Argimon (PUCRS)**. A Comissão deliberou pela () **APROVAÇÃO** / () **NÃO APROVAÇÃO** do Projeto de Tese intitulado **"Avaliação da Personalidade de Gerentes de Alto Desempenho por Meio da Técnica de Rorschach"**, e seu Ensaio Temático **"A Sabedoria dos Lobos: A Personalidade como Determinante do Sucesso do Gestor"**. Nada mais a constar, lavrei a presente ata, que vai assinada pela Comissão de Avaliação, Coordenadora e Secretária.

Obs.: _____

Porto Alegre, 25 de abril de 2008.


Dra. Blanca Susana Guevara Werlang
(Orientadora-Presidente)


Dra. Clarissa Marcell Trentini
(UFRGS)


Dra. Anna Elisa de Villemor-Amaral
(USF)


Dra. Irani Iracema de Lima Argimon
(PUCRS)


Dra. Maria Lucia Tiellet Nunes
Coordenadora


Inez Verginia Giasson
Secretaria

PUCRS

Campus Central
Av. Ipiranga, 6681 – P. 11– 9º andar – CEP 90619-900
Porto Alegre – RS – Brasil
Fone: (51) 3320-3500 – Fax (51) 3320 – 3633
E-mail: psicologia-pg@pucrs.br
www.pucrs.br/psipos

ANEXO D – CARTA CONVITE AOS GERENTES

Porto Alegre, dia/mês/ano

Prezado (a) Sr(a): _____
Gerente do(a) _____

Estamos realizando uma pesquisa com gestores de empresas de grande porte de Porto Alegre, de vários seguimentos da economia. A empresa XXXXX manifestou interesse em participar e, com o aval do Comitê de Ética em Pesquisa, autorizou este convite.

Trata-se de uma pesquisa para Tese de Doutorado em Psicologia do Programa de Pós-Graduação em Psicologia da PUCRS. O objetivo é estudar alguns aspectos da personalidade do gestor que possam favorecer o conjunto de habilidades e atitudes requisitadas para ser gerente, subsidiando o desenvolvimento científico nesta área.

Você foi indicado pelo Departamento de Recursos Humanos para participar em função do reconhecimento de sua performance no trabalho que executa. Por esse motivo a sua participação na pesquisa é muito importante. O procedimento de coleta de dados consiste da aplicação de um teste psicológico, um questionário objetivo e o preenchimento de uma ficha de dados sócio-demográficos, o que acontecerá na própria empresa, em sala disponibilizada pelo Departamento de Recursos Humanos, em dia e horário a serem combinados de acordo com a sua conveniência. O tempo estimado para coleta de dados é de aproximadamente uma hora e meia.

Esclarecemos que o nome dos participantes deste estudo não será divulgado em momento algum, assim como as empresas envolvidas. Responsabilizamo-nos pelo sigilo e confidencialidade de todos os dados coletados. Posteriormente à conclusão da pesquisa, os resultados globais serão apresentados aos gerentes participantes como retribuição das pesquisadoras.

Para participar basta fazer contato com a XXXX (apoio na empresa) pelo ramal xxxx, dizendo que tem interesse em participar. Em seguida será feito um agendamento de horário, de acordo com a sua disponibilidade.

Agradecemos a sua atenção, colocamo-nos à disposição para outros esclarecimentos e aguardamos sua manifestação.

Atenciosamente,

Psic. Ms. Seille Cristine Garcia Santos
Doutoranda em Psicologia PUCRS
seillecristine@hotmail.com
Cel. (51) 92713612

Profª Dr. Blanca S. Guevara Werlang
Orientadora e Pesquisadora - PUCRS
bwelrang@puers.br

ANEXO E – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Prezado(a) Senhor(a),

Sou doutoranda em Psicologia pela Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, estou desenvolvendo uma pesquisa intitulada “Avaliação da personalidade de gerentes de alto desempenho por meio do método de Rorschach” que visa obter informações sobre alguns aspectos da personalidade de pessoas desempenhando funções gerenciais.

Esta pesquisa envolve indivíduos adultos, de diferentes empresas de Porto Alegre. Os instrumentos utilizados para coletar os dados são: o Método de Rorschach (técnica composta por cartões com manchas de tinta), uma ficha de dados sócio-demográficos e um questionário sobre a autopercepção dos(as) gerentes. A aplicação dos instrumentos leva em torno de uma hora e meia.

A participação neste estudo é voluntária e se você decidir não participar ou quiser desistir de continuar em qualquer momento, tem absoluta liberdade de fazê-lo. Na publicação dos resultados desta pesquisa, sua identidade será mantida sob rigoroso sigilo. Serão omitidas todas as informações que permitam identificá-lo(a). Você estará contribuindo para a compreensão do que está sendo estudado e para a produção de conhecimento científico.

Quaisquer dúvidas relativas à pesquisa poderão ser esclarecidas pela pesquisadora (Cel 92713612) ou pela entidade responsável – Comitê de Ética em Pesquisa da PUCRS (Tel 3320 3345).

Atenciosamente,

Psicóloga Seille C. Garcia Santos

Eu, _____, fui informado(a) e esclarecido(a) dos objetivos da pesquisa. Declaro estar ciente das informações acima, disposto(a) a colaborar como voluntário(a) na pesquisa e ter recebido cópia do presente termo de consentimento.

Assinatura

Local

___/___/_____.
Data