

ÁREA TEMÁTICA:
Ensino e Pesquisa em Administração

TEMA:
Planejamento e Organização de Cursos e Programas

TÍTULO:

**UMA PROPOSTA DE INSTRUMENTO QUANTI-QUALITATIVO PARA
AUTOAVALIAÇÃO DE COMPETÊNCIAS DE LIDERANÇA**

AUTORES

JOSÉ CARLOS DA SILVA FREITAS JUNIOR

Universidade do Vale dos Sinos (UNISINOS)

freitas95@yahoo.com.br

AMAROLINDA ZANELA SACCOL

Universidade Rio dos Sinos

azsaccol@gmail.com

RESUMO

O presente artigo tem por objetivo apresentar uma proposta de um instrumento quanti-qualitativo para autoavaliação da competência de liderança, que pode ser utilizado tanto como ferramenta diagnóstica (quando aplicado antes do início de atividades de formação dessa competência), constituindo assim uma ferramenta auxiliar ao planejamento e organização de cursos e programas, quanto como avaliação final do nível de desenvolvimento da liderança. Para criação desse instrumento, foi realizada uma revisão da literatura seguida de uma pesquisa de campo com professores de um curso superior focado no desenvolvimento de liderança, chegando-se a uma síntese dos atributos de liderança necessários para construção do instrumento de autoavaliação. Este trabalho está inserido como parte da aplicação do método *Design Research* em uma pesquisa maior, cujo contexto foi o Curso de Gestão para Inovação e Liderança (GIL) da Universidade do Vale dos Sinos (UNISINOS). O estudo defende que os atributos pessoais dos líderes são determinantes na dimensão individual da liderança, logo a contribuição desta pesquisa é reforçada em seu propósito, qual seja, auxiliar professores no diagnóstico e avaliação da competência de liderança, além de avançar na discussão teórica sobre esse tema.

Palavras-chave: Autoavaliação. Competências. Liderança.

ABSTRACT

This article aims to present a proposal of an instrument for quantitative and qualitative self-assessment of leadership competency, which can be used both as a diagnostic tool (applied before a training program), thus constituting an auxiliary tool for planning and organization of courses and programs, as well as a final evaluation instrument of the level of leadership development. To create this instrument, it was performed a literature review and a field research with professors of a higher education course focused on leadership development, resulting in a summary of leadership attributes to be evaluated via this instrument. This study is part of a Design Research method of a larger research project. This research was developed in the Business Administration Graduation course named Management for Innovation and

Leadership at Universidade do Vale dos Sinos (UNISINOS). The study argues that the personal attributes of leaders are crucial in the individual's leadership so the contribution of this research is supported in its purpose, namely, assisting teachers in the diagnosis and assessment of leadership competences, bringing also a theoretical discussion on this topic.

Key-words: self-assessment. Leadership. Competence.

1 - INTRODUÇÃO

A busca pelo aprimoramento de competências de liderança é um desafio recorrente, seja para as organizações, seja para os indivíduos que almejam o crescimento e a diferenciação no mundo contemporâneo.

Neste cenário de tensão dialógica entre o acirramento da competitividade e a necessidade de estabelecimento de redes de cooperação, ter estratégias organizacionais para o desenvolvimento de lideranças e para a formação de sucessores, é fator de vantagem competitiva (BOTHÁ e CLAASSENS, 2009; BRAZIL e FARR, 2009). Contudo, este é um investimento que exige um constante repensar sobre os caminhos e métodos a serem adotados no desafio de potencializar as competências dos líderes.

Contemporaneamente, as concepções sobre o tema liderança tendem a ir além da concepção da liderança como um traço inato (KRUMM, 2005; ROBBINS, 2002), propondo a compreensão da liderança como um processo social (De RUE & ASHFORD, 2010), processo este que emerge das inter-relações entre os diferentes sujeitos que integram a rede de liderança nas organizações (CABRAL e SEMINOTTI, 2009). No entanto, as concepções mais recentes, ainda que ampliem a complexidade da liderança como um fenômeno que extrapola o indivíduo-líder, não excluem esta dimensão individual.

Assim, um dos caminhos necessários ao desenvolvimento das lideranças, é o aprimoramento das competências individuais, isto é, o fortalecimento de atributos que o líder deve possuir no exercício da liderança. Na formação profissional em nível superior, verifica-se que os futuros administradores de empresas são diretamente demandados para exercerem o papel liderança, seja formal ou informalmente.

O desenvolvimento da competência de liderança desses profissionais em formação universitária tem sido alinhado com as exigências do MEC, que por meio do Conselho Nacional de Educação, instituiu as novas Diretrizes Curriculares Nacionais do Curso de Graduação em Administração (bacharelado), mediante a Resolução nº04, de 13/06/2005. Esta resolução está vigente até hoje, norteando os conhecimentos, habilidades e atitudes a serem desenvolvidos pelos alunos. Neste sentido, deve-se considerar as rápidas transformações no cenário sócio-econômico e o desenvolvimento econômico brasileiro dos últimos anos, aliado às demandas da sociedade e das organizações.

A formação de lideranças é um desafio, pois envolve uma série de capacidades interpessoais, decisórias, emocionais, de negociação, entre outras (KETS de VRIES, 1997; 2010). Contar com instrumentos robustos para diagnosticar o estágio de desenvolvimento dessa competência, e a partir disso desenvolvê-las e novamente avaliá-la após processos formativos, visando seu aprimoramento contínuo, é um tema pertinente para o planejamento e boa condução dos processos educacionais, especialmente na formação do futuro administrador.

Para ilustrar essa realidade, pode-se destacar o exemplo da Universidade do Vale dos Sinos (UNISINOS), que propõe no seu curso de Gestão para Inovação e Liderança (GIL) a formação de líderes estratégicos, como um diferencial de seu curso (BORBA; SILVEIRA; FAGGION, 2004). O contexto desse curso de graduação em específico é considerado como campo de pesquisa neste artigo, que é parte integrante de um projeto de pesquisa maior que aborda o uso de ferramentas tecnológicas para o desenvolvimento da competência de liderança.

Logo, o objetivo do artigo é apresentar uma proposta de um instrumento quantitativo de autoavaliação da competência de liderança. Este instrumento enseja ser um recurso de apoio ao processo de desenvolvimento de lideranças, permitindo tanto o diagnóstico do nível de desenvolvimento individual dessa competência, quanto à reflexão e *feedback*, ao longo de um processo de formação, bem como o prognóstico de evolução. A

ideia é prover subsídios e informações tanto para os aprendizes em liderança quanto para professores/instrutores ou *coaches*, no trabalho de avaliação e autoavaliação tão necessários à ampliação do autoconhecimento dos líderes. Considerando que os atributos pessoais dos líderes e a internalização de sua identidade são determinantes na dimensão individual da liderança, a contribuição desta pesquisa é reforçada em seu propósito.

No sentido de atingir o objetivo proposto, este artigo está estruturado em cinco seções, além desta introdução. Na seção 2, a seguir, é apresentado o referencial teórico que dá sustentação à construção do instrumento. A metodologia está abordada na terceira seção e na quarta, o resultado será apresentado. Por fim, na quinta seção, estão as considerações finais, bem como as implicações e limitações do estudo.

2 - REFERENCIAL TEÓRICO

Este referencial teórico está alicerçado em dois pilares que serviram para dar suporte ao desenvolvimento da pesquisa: (1) liderança e (2) fundamentação didático-pedagógica do trabalho.

2.1 Liderança

No estudo da liderança existem concepções e interpretações múltiplas, cada qual proporcionando uma perspectiva de discernimento, um ângulo de abordagem com maior ou menor complexidade deste fenômeno.

Autores como Ulrich, Zenger e Smallwood (2000) enfatizam a dimensão individual da liderança, afirmando que os líderes são detentores de caráter, moral, integridade e energia, além de pensamento estratégico, e neste sentido, desenvolver líderes melhores consiste em identificar e aprimorar tais atributos, alavancando o desenvolvimento das competências pessoais do líder.

De Rue & Ashford (2010) propõem ir além da concepção de “líder como identidade pessoal”, e defendem o pressuposto de que o desenvolvimento da relação de liderança é composto de recíprocos e mútuos reforços das identidades como líder e como seguidores, e como isto é endossado e reforçado dentro do amplo contexto organizacional. Este é um processo dinâmico e contínuo que se estabelece e se difunde entre os membros de um determinado sistema social, independente de qualquer papel formal ou estrutura hierárquica. Ou seja, a construção da identidade de liderança dentro das organizações é um processo social, que compreende três fatores interdependentes: a) a internalização individual, que diz respeito à imagem que o líder possui a respeito de si e a maneira como constrói a sua compreensão de liderança; b) o reconhecimento relacional, que se estabelece nos processos grupais pelos movimentos de reivindicação e de concessão de poder entre líder e liderados; c) a aprovação coletiva, que se dá pelo endosso institucional, isto é, pela outorga do poder formal ao líder.

A liderança, a partir da perspectiva da complexidade sistêmica, também é compreendida como um processo social, que se consolida na interdependência de competências em uma dimensão individual, que está associada ao perfil dos líderes, e em uma dimensão coletiva, que emerge das relações estabelecidas entre todos esses líderes (em “grupo de pares” ou nas interfaces hierárquicas), que integram a rede de liderança num determinado contexto organizacional (FAGUNDES e SEMINOTTI, 2009).

Hoover e Valenti (2006, p. 12) defendem a idéia de que “a liderança é um círculo, não uma escada”, e propõem que as organizações contemporâneas desenvolvam um *sistema de liderança* capaz de alinhar as competências das pessoas com o que as organizações mais

precisam. A liderança, portanto, é também uma questão de atitude e passa a ser compreendida como uma expectativa das demandas organizacionais, considerando o potencial de cada líder.

Buscando um alinhamento ao propósito maior deste trabalho, o conhecimento de algumas características e atributos do líder, bem como aspectos da competência da liderança é de fundamental importância para que se contribua para com o desenvolvimento da pesquisa. Assim, enfatiza-se a dimensão individual do líder no processo da liderança, sendo pertinente considerar o perfil do líder, suas características e atributos pessoais.

Kets de Vries (1997; 2010) identifica algumas características pessoais como sendo comuns entre os líderes que estudou, dentre as quais destacam-se: a consciência, energia, inteligência, domínio, autoconfiança, sociabilidade, abertura às experiências, conhecimento de tarefas relevantes e estabilidade emocional. Já Bennis e Nanus (1988), ao indicarem os atributos dos líderes incluem a responsabilidade de adaptar as práticas organizacionais diante de mudanças ambientais, conduzir as mudanças, delegar poder aos empregados e quebrar barreiras que fortalecem a resistência à mudança.

Em relação ao papel do líder frente ao liderado, pode-se dizer que o líder tem estreita ligação com as histórias que ele conta aos liderados sobre quem são, de onde vêm e para onde vão (GARDNER, 2006). Soma-se a isto a capacidade de lidar com as diferenças dos liderados, assim como a sinceridade para com o liderado. A capacidade de suportar situações de ambigüidade, de tolerar a dúvida e administrar o próprio medo de errar (WEICK, 2001), são igualmente características que impulsionam o líder a tomar consciência de suas possibilidades e limitações, mobilizando-o para estabelecer conexões e encontrar outros que podem ajudá-lo a superar as suas dificuldades (ANCONA; MALONE; ORLIKOWSKI; SENGE, 2007). Bennis (1996) sintetiza o pensamento da maioria dos teóricos sobre o tema ao destacar as principais características que os líderes possuem, são elas: visão sistêmica, paixão, integridade, sinceridade, curiosidade e audácia.

Na mesma linha Goleman *et al* (2002) distribuem as competências de liderança em dois domínios: o pessoal, que envolve a capacidade de autoconsciência e autogestão; e o social, que se evidencia na consciência social do líder e na sua capacidade de administrar relacionamentos. Para esses autores tais competências de liderança fomentam relacionamentos e trazem à tona, no ambiente de trabalho, condições de criar sinergia nos grupos, permitindo que os valores sejam compartilhados e agregados no desempenho organizacional. Na dimensão individual, ao expressar tais competências, os líderes tendem a tornarem-se mais flexíveis e informais, mais abertos e mais atentos às relações entre pessoas e aos processos grupais.

Também destacando o atributo de flexibilidade do líder, Hitt, Ireland e Hoskisson (2005, p. 376) definem a liderança estratégica como “a capacidade de antecipar, vislumbrar, manter a flexibilidade e capacitar outros a criar chances de estratégia sempre que necessário”.

Outra característica atinente à competência da liderança é a capacidade de tomada de decisão, por meio de um processo que permita a interação de idéias e pessoas, a fim de definir estratégias e tomar decisões sobre os liderados. Para isso o líder deve ter capacidade de analisar e negociar, podendo usar tanto formas de recompensas, como de punições (GLENN ROWE, 2002). Também discutindo a liderança no ambiente organizacional, Rochlin (2005), propõe o papel da liderança como gestor de riscos, fazendo parte do *core business* e buscando a convergência entre os sistemas de governança e de desempenho da organização.

Outros dois importantes papéis do líder são destacados por Porter e Kramer (2006), o primeiro é o de “vinculador de dentro para fora”, no qual o líder vai traduzir internamente todas as oportunidades para o negócio afetar de forma positiva a sociedade. O segundo papel é o do “vinculador de fora para dentro”, identificando como as condições sociais podem exercer influência sobre a empresa, levando-a a melhorar seus processos, produtos e parcerias.

Ulrich e Smallwood (2007, p. 2), defendem que embora as competências genéricas de liderança não venham a diferenciar uma empresa de outra, elas se referem a habilidades

básicas importantes para todos os líderes. Ainda segundo Ulrich e Smallwood (2007), muitas organizações têm modelos de competências de liderança, no entanto, poucas estão alavancando a contribuição potencial das mesmas.

Atualmente, tem-se verificado um fator positivo, tanto líderes como liderados estão dando mais importância ao aprendizado e ao desenvolvimento de competências, sendo que eles têm encarado o erro de forma diferente, como parte do processo de aprendizagem (TOLFO, 2010).

Tolfo (2010) complementa apontando ainda algumas lacunas no estudo do tema, dentre as quais destaca-se a busca por elementos principais para a definição da liderança e a necessidade de se enfatizar os atributos individuais do líder. Concluindo, a fim de contribuir com a pesquisa, são destacados, no Quadro 1, a seguir, os atributos da competência do líder mais frequentemente apontados pelos autores pesquisados, bem como formas de operacionalização (verificação prática) desses atributos.

Deve-se observar que se levou em conta a profundidade de cada conceito listado na síntese referida, ou sua abrangência, e não a simples repetição da palavra. Para ilustrar, observa-se que o atributo “relacionamento” envolve vários atributos do líder, como o carisma e dedicação individualizada, o papel de vinculador entre o ambiente externo e interno, dentre outros destacados pelos autores.

Dessa forma, ao se mapear tais atributos acredita-se ser possível estabelecer estratégias que possam vir a privilegiar o planejamento do desenvolvimento dos mesmos, tendo como ponto de partida o instrumento de autoavaliação da competência de liderança.

Atributos mais presentes na Competência de Liderança	Definições dos atributos	Elementos práticos que podem de evidenciá-los/ avaliá-los
Relacionamento (interna e externamente);	Comunicação e cooperação entre o indivíduo e o coletivo, apresentando e ouvindo ideias (OCDE, 2005); Reconhecimento do papel de cada indivíduo na organização (ZARIFIAN, 2001). O líder deve ter capacidade emocional para dar apoio à organização. (SCHEIN, 1996).	• capacidade de ouvir; • como são passadas as ordens e determinações; • controle emocional (exemplo: manter a calma durante as conversas, ouvir).
Resiliência/Adaptação face às mudanças;	Depende da situação específica, da tarefa a ser realizada e das características dos subordinados. O líder deverá se adaptar às mudanças nessas variáveis (SCHEIN, 1996); O líder deve aprender a desaprender, não sendo resistente à mudança. (SCHEIN, 1996).	• capacidade de criar face à novos desafios; • criatividade para resolver problemas inesperados; • reagir no sentido de aceitar facilmente as mudanças.
Planejamento e Visão Sistêmica (estratégica)	Capacidade de prever, imaginar, manter a flexibilidade, pensar estrategicamente e trabalhar com outras pessoas para dar início às mudanças que proporcionarão um futuro viável para a empresa (ROWE, 2002); Habilidade de construção de alianças táticas ou sustentáveis (OCDE, 2005);	• antes da ação, o líder prevê os possíveis resultados? • executar um planejamento alinhado à estratégia da organização ou do grupo; • buscar estabelecer contatos para alianças ou parcerias.
Decisão	Autonomia para agir em prol da coletividade (ZARIFIAN, 2001); Decidir diante de diferentes opiniões (OCDE, 2005);	• ter coragem para agir, mesmo contrariando interesses de alguns; • assumir a responsabilidade de seus atos.
Estimular (para que o liderado se motive)	Apoiar, estimular, criar condições, as mais favoráveis, para que os indivíduos possam mobilizar suas competências (Zarifian,	• adotar comportamentos solidários e colaborativos; • estimular os demais integrantes

	2001); Influenciar funcionários a tomar, voluntariamente, decisões que ajudem a organização (ROWE, 2002);	do grupo (sem preconceitos e sem eleger “os preferidos”).
--	--	--

Quadro 1: Síntese dos atributos da competência do Líder mais presentes na literatura pesquisada

Fonte: Revisão da literatura

Verifica-se que o conteúdo apresentado no Quadro 1 remete a cinco atributos mais presentes na competência de liderança identificados na literatura, quais sejam:

- ✓ Relacionamento (interna e externamente);
- ✓ Resiliência/Adaptação face às mudanças;
- ✓ Capacidade de Decisão;
- ✓ Capacidade de Estimular (para que o liderado se motive)
- ✓ Planejamento e Visão Sistêmica (estratégica)

O que se buscou com esta síntese teórica foi um ponto de partida para a construção do instrumento de autoavaliação da competência de liderança individual, visto que os cinco atributos destacados na síntese acima são uma interseção entre os atributos pesquisados, ou seja, mais de um autor aponta sua importância para o desenvolvimento do líder.

2.2 Abordagem pedagógica considerada na criação do instrumento para avaliação da competência de liderança

O instrumento de autoavaliação proposto foi desenvolvido considerando uma abordagem pedagógica interacionista e construtivista, tendo sido concebido como uma ferramenta para diagnóstico, acompanhamento e avaliação formativa em atividades de formação de líderes (BECKER, 2001).

Construtivismo significa a idéia de que nada, a rigor, está pronto, acabado e de que, especificamente, o conhecimento não é dado, em nenhuma instância, como algo terminado. O conhecimento é fruto da interação do indivíduo com o meio físico e social, com o simbolismo humano, com o mundo das relações sociais (BECKER, 1994). Portanto, nessa abordagem pedagógica, o aprendiz (e não o professor ou instrutor) está no centro do processo formativo. Ele é um ser com conhecimentos prévios que, por meio da sua ação e interação em um determinado contexto, irá assimilar informações, agir sobre elas e construir seu próprio conhecimento de forma contínua.

Ainda segundo Becker (1994) o aprendizado (em uma perspectiva construtivista) passa a ser visto como um processo que tem começo e fim compatíveis com o tempo disponível, cabendo ao professor ou formador orientar a construção do conhecimento, teorizar e problematizar o conteúdo, lançando desafios aos alunos, avaliando os resultados da aprendizagem de maneira contínua e propondo novos caminhos para que essa aprendizagem ocorra.

A avaliação, dentro de uma concepção interacionista e construtivista, visa a contribuir como um todo para a qualificação do processo formativo, uma vez que fornece *feedback* constante ao aluno, ao professor, ao próprio processo formativo e ao sistema (SACCOL, SCHLEMMER E BARBOSA, 2011).

Nesse sentido, entende-se que autoavaliação é o processo por excelência da regulação, dado ser um processo interno ao próprio sujeito, que ocorre durante o processo de construção do conhecimento, e no contexto deste estudo, no processo de desenvolvimento de liderança, não se tratando de uma mera multiplicação de *feedbacks*, mas de formar o aluno para a regulação de seus próprios processos de pensamento, auto conhecimento e aprendizagem (PERRENOUD, 1999).

Alinhada com essa abordagem, o instrumento proposto neste artigo visa a ser utilizado para o desenvolvimento de competências de liderança em um processo de formação contínua e avaliação formativa, que pode ser entendida como sendo uma prática de avaliação contínua que tem como objetivo principal melhorar as aprendizagens em curso, contribuindo para o acompanhamento e orientação dos aprendizes durante todo seu processo de formação (PERRENOUD, 1999).

No que tange ao processo de desenvolvimento de competências, Le Boterf (2003) destaca a competência como sendo um saber mobilizar. O profissional constrói sua competência a partir dos recursos possíveis. Mas sua competência não se reduz apenas a aplicação dos referidos recursos, ela se atualiza em contextos diferentes (LE BOTERF, 2003). Ao defender esta idéia, o autor vai exatamente ao encontro de um dos objetivos desta pesquisa, que é proporcionar recursos para o profissional desenvolver suas próprias competências, ou seja, “a competência não é a simples cópia dos recursos possíveis com os que ela se constrói. A atualização que a caracteriza é uma construção cognitiva” (LE BOTERF, 2003, p. 69).

E é nesse viés que o instrumento está sendo apresentado, para contribuir com o processo contínuo de desenvolvimento de líderes. A seguir serão apresentados os cuidados metodológicos que estiveram presentes no processo de construção do instrumento de autoavaliação.

3 - METODOLOGIA

Esta seção tem por objetivo apresentar os cuidados metodológicos tomados no processo de construção do instrumento quanti-qualitativo de autoavaliação de competências de liderança, uma vez que esta pesquisa está inserida em um contexto de pesquisa maior cujo método é a Pesquisa de Design (*Design Research*), alinhada ao paradigma de pesquisa fenomenológico, tratando-se de uma proposta qualitativa, que segundo Collis & Hussey (2005, p. 59) “ênfatisa os aspectos subjetivos da atividade humana focando o significado, e não a mensuração, de fenômenos sociais”.

Para Manson (2006), o método de *Design Research* consiste na concepção, análise da utilização e desempenho de artefatos concebidos para compreender, explicar e, freqüentemente, melhorar o comportamento de fenômenos ligados aos sistemas de gestão. Portanto, trata-se de um processo de geração de conhecimento que utiliza a concepção e a criação de artefatos úteis.

O desenvolvimento dessa metodologia estabelece passos para a obtenção dos resultados, que poderão variar de acordo com a concepção da pesquisa e de acordo com o autor estudado. Takeda et al (1990), Vaishnavi e Kuechler (2004) e Manson (2006), propõem cinco passos que podem ser descritos da forma que se segue:

- a. Identificação ou conscientização do problema;
- b. Sugestões ou Análise do conhecimento existente;
- c. Desenvolvimento (criação e aplicação de um artefato para resolução do problema identificado);
- d. Avaliação dos resultados de aplicação do artefato;
- e. Conclusão, gerando novos conhecimentos, lições aprendidas, métodos, etc.

O projeto de pesquisa maior ao qual este artigo se vincula teve por objetivo verificar como a tecnologias de metaversos (Mundos Digitais Virtuais em 3D¹) pode ou não constituir um ambiente para o desenvolvimento da competência de liderança. O instrumento de autoavaliação dessa competência foi criado como parte de um artefato (uma metodologia de desenvolvimento de lideranças dentro de um metaverso), sendo necessário para se conhecer e avaliar o estágio atual de desenvolvimento dessa competência no contexto pesquisado.

Dessa forma, o ponto de partida foi o referencial teórico que trouxe à luz cinco atributos principais a serem avaliados, conforme foram destacados anteriormente no Quadro 1. Além da base teórica foi realizada uma pesquisa no contexto do curso no qual o instrumento para avaliação da competência de liderança seria aplicado, para verificar o entendimento dos professores do curso a respeito dessa competência e seus atributos, de forma a complementar o que foi identificado na literatura.

Para tanto, foram realizadas entrevistas com professores do curso Gestão para Inovação e Liderança (GIL) da Unisinos (Universidade do Vale do Rio dos Sinos – RS), decidindo-se por utilizar entrevistas semiestruturadas, nas quais o pesquisador seguiu um roteiro definido previamente, mas também houve espaço para a elucidação de elementos que surgiram de forma imprevista ou informações espontâneas dadas pelos entrevistados (APPOLINÁRIO, 2006).

No que diz respeito ao entendimento das percepções dos docentes sobre a competência de liderança, as seguintes questões nortearam as entrevistas:

- Como o Sr (a) compreende o conceito da competência da liderança?
- Quais elementos/atributos evidenciam a competência do líder?
- Como o Sr (a) acredita que podemos avaliar se ocorreu ou não o desenvolvimento da competência de liderança em nível de ensino de graduação?

De um universo de dezoito professores do curso pesquisado, foram entrevistados cinco professores, desse total, uma é doutora, dois são doutorandos e dois mestres, todos com experiência de no mínimo quatro anos trabalhando no curso, para a seleção dos entrevistados, o que se buscou foi uma representatividade dos que estavam diretamente envolvidos com atividades que explicitamente estivessem voltadas ao desenvolvimento da competência de liderança, e, portanto, teriam melhores condições de responder às questões formuladas. Para compreender a visão dos alunos do seu entendimento sobre a competência de liderança, foram entrevistados 04 alunos que já haviam passado da metade do curso, tendo assim uma visão mais ampla do processo de desenvolvimento da liderança. Assim, o instrumento quantitativo para autoavaliação em competências em liderança foi elaborado com base no referencial teórico e nas entrevistas realizadas com os docentes e os discentes.

Uma vez tendo sido elaborado a versão inicial foi realizado um pré-teste do instrumento de autoavaliação com um ex-aluno do curso (GIL), que hoje é mestre e professor da universidade, assim foi possível verificar se as questões estavam adequadas e claras.

Após isso, este instrumento foi ajustado com base nas observações do pré-teste, e a seguir foi apresentado e discutido com 3 (três) especialistas, professoras doutoras de conhecido saber na área de desenvolvimento de competências e liderança, todas com doutorado nas seguintes áreas: psicologia, administração de empresas e educação. Essas professoras realizaram a validação de conteúdo (KERLINGER, 2000) do instrumento de autoavaliação da competência de liderança, que consta no apêndice A.

¹ Ambiente digital virtual onde os usuários estão imersos em forma de figuras virtuais em 3D, conhecidos como avatares, por meio dos quais eles podem interagir entre si. Um dos metaversos mais conhecidos é o *Second Life* (SL). Disponível em: <http://secondlife.com/>.

Posteriormente, esse instrumento foi aplicado a um grupo de 18 alunos do GIL, que participaram de uma atividade de capacitação para formação de lideranças utilizando-se o ambiente de metaverso (pesquisa maior da qual este trabalho faz parte). O instrumento foi aplicado antes do início da capacitação e após esta, permitindo a autoavaliação dos alunos quanto à competência visada. Cabe ressaltar que o instrumento foi bem aceito, não houve necessidades de ajustes, confirmando-se a sua validade de face (KERLINGER, 2000), e ele cumpriu seu propósito, verificando-se, na prática, a sua validade como ferramenta de diagnóstico e autoavaliação final do nível de desenvolvimento da competência de liderança no contexto estudado. Na seção seguinte, todo o processo de elaboração do instrumento de autoavaliação é detalhado e comentado.

4 - O PASSO A PASSO DA ELABORAÇÃO DO INSTRUMENTO DE AUTO-AVALIAÇÃO DA COMPETÊNCIA DE LIDERANÇA

4.1 Entrevistas com os professores do curso de Gestão para Inovação e Liderança

A seguir serão apresentados os resultados das entrevistas dos docentes do curso pesquisado, durante as quais buscou-se o entendimento de como compreendem a competência de liderança, como essa competência é desenvolvida no curso e como ocorre o processo avaliativo sobre os atributos evidenciam a competência do líder, pois estes foram aspectos considerados para a construção do instrumento apresentado no Apêndice A. Por questões éticas, os professores serão denominados por letras do alfabeto, conforme Quadro 2 a seguir.

Entrevistado	Função ou Cargo exercido no GIL	Perfil do Profissional Resumido
A	Coordenadora do PA (Programa de Aprendizagem) 2 e professora do GIL	Doutoranda em administração de empresas e com Mestrado em administração de empresas. Possui experiência docente há mais de seis anos, atuando como professora na UNISINOS desde 2009, na graduação e na Pós-Graduação.
B	Coordenadora do eixo de inovação e professora do GIL	Com mestrado em administração de empresas, possui experiência docente desde 1997, atuando na UNISINOS desde este mesmo ano na graduação e na Pós-Graduação. Atua no tema Gestão do Conhecimento.
C	Professora do GIL	Doutoranda em Psicologia e Mestrado em Psicologia. É professora da graduação e pós-graduação na UNISINOS desde 2007. Atua também como consultora de empresas nas áreas: gestão de pessoas, desenvolvimento de equipes e empresas familiares.
D	Coordenadora do Eixo Liderança e professora do GIL	Doutora em Psicologia e Mestre em Administração de Empresas. Atua como professora na UNISINOS desde 1996, na Graduação e na Pós-Graduação. Tem experiência nas áreas de Psicologia do Trabalho e Recursos Humanos, atuando em consultoria nas áreas: desenvolvimento de liderança e de equipes, comportamento organizacional e gestão de pessoas.
E	Professora do GIL	Mestre em Gestão de Ciência e Tecnologia e doutora em Política Científica e Tecnologia. É professora de graduação e pós-graduação da UNISINOS. Trabalhando como docente desde 2000, e atuando desde este mesmo ano na UNISINOS na Graduação e na Pós-Graduação. Tem experiência de ensino e pesquisa acadêmica na UNICAMP, UFRGS e UNISINOS.

Quadro 2: Perfil dos docentes entrevistados

No que diz respeito ao processo de avaliação, segundo os docentes “A”, “D” e “C” é importante avaliá-lo como um todo, desde a individualidade de cada aluno ampliando com a observação da turma em sua coletividade. Todo esse processo ocorre por meio dos acompanhamentos periódicos com a participação de todos os professores do curso, onde são discutidos caso a caso.

Um ponto em comum nas falas dos docentes “A”, “C”, “D” e “E”, é o entendimento da necessidade de se fazer com que o próprio aluno perceba sua evolução. Para esses docentes, os *feedbacks* são as melhores formas de avaliar o aluno e o seu processo de aprendizagem e desenvolvimento de competências. Existem pelo menos dois momentos, em cada semestre do curso, em que o coordenador do PA se reúne com cada aluno e lhe dá um feedback, chamado de devolutiva da avaliação.

Sobre as competências de liderança, os docentes citaram atributos que coincidiram com os já elencados no quadro síntese do referencial teórico. Outro aspecto interessante dessa análise é o fato de que todos os entrevistados apontam para a necessidade do líder saber se relacionar, destacando vários aspectos comportamentais necessários ao bom relacionamento líder-liderado, tais como ética, respeito, habilidade de comunicar-se, saber ouvir, dentre outras.

O quadro 3 abaixo apresenta, de forma sintética, o conhecimento produzido nesta investigação sobre a competência de liderança e busca inter-relacionar atributos evidenciados pela literatura, já destacada no referencial teórico no quadro 1, com os atributos destacados pelos sujeitos do contexto pesquisado. Logo, foi possível chegar aos elementos comuns à revisão teórica e as percepções dos professores e entrevistados (tanto discentes quanto docentes), destacados na coluna da direita (e destacados em cinza) do quadro 3. Esses atributos direcionaram as atividades propostas na construção do artefato. Ou seja, as atividades a serem propostas aos alunos deveriam proporcionar condições para serem trabalhados os seguintes elementos

Síntese dos atributos da Competência de Líder	Atributos da competência de liderança identificados no contexto pesquisado	Atributos identificados na inter-relação entre as pesquisas bibliográficas e de campo	Atributos a serem trabalhados no instrumento de autoavaliação e no artefato
Relacionamento (interna e externamente);	Proatividade	Decisão	✓ Relacionamento (interna e externamente);
Resiliência/ Adaptação face às mudanças;	Resiliência	Resiliência/Adaptação face às mudanças	✓ Resiliência/ Adaptação face às mudanças;
Decisão	Empatia	Relacionamento (interna e externamente)	✓ Capacidade de Decisão;
Estimular (para que o liderado se motive)	Atitude ética	Relacionamento (interna e externamente)	✓ Capacidade de Estimular (para que o liderado se motive)
Planejamento e Visão Sistêmica (estratégica)	Atitude colaborativa	Estimular (para que o liderado se motive) e Relacionamento (interna e externamente)	✓ Planejamento e
	Capacidade de decisão/atitude	Decisão	

	solucionadora		Visão Sistêmica (estratégica)
	Capacidade de mobilizar	Estimular (para que o liderado se motive)	
	Capacidade de comunicação	Relacionamento (interna e externamente);	
	Relacionamento interpessoal	Relacionamento (interna e externamente);	
	Iniciativa	Decisão	
	Observador	Planejamento e Visão Sistêmica (estratégica)	
	Visão sistêmica	Planejamento e Visão Sistêmica (estratégica)	

Quadro 3: atributos da competência de Liderança a serem trabalhados no instrumento de autoavaliação e no artefato.

Dessa forma, foi possível chegar aos elementos comuns à revisão teórica e aos entrevistados, que serão os atributos a serem trabalhados avaliados pelos usuários do instrumento de autoavaliação, destacado no apêndice A, quais sejam:

- ✓ Relacionamento interpessoal;
- ✓ Resiliência face às mudanças;
- ✓ Planejamento estratégico e visão sistêmica;
- ✓ Tomada de decisão; e
- ✓ Estímulo (capacidade do líder estimular seus liderados);

Em seguida, buscou-se conhecer definições para cada um desses atributos e buscar elementos práticos que pudessem ser operacionalizados no instrumento de autoavaliação de forma a permitir um entendimento claro por parte dos respondentes. Tais elementos emergiram do referencial teórico, tendo sido desdobrado em afirmativas, sendo operacionalizadas três proposições para cada atributo, como se pode ver no apêndice A, que foram validadas pelos mesmos três professores doutores, especialistas no assunto destacados na seção que trata da metodologia.

Esses referidos professores doutores validaram também as três questões qualitativas, que seguem a concepção interacionista destacada no referencial teórico, para levar o aluno a expressar o seu entendimento sobre liderança e destacar como o mesmo se vê e o que ele acredita que precisa ser desenvolvido.

Com base nas premissas interacionistas, pensou-se em uma proposta de instrumento de auto-avaliação que permitisse ao aluno a refletir sobre suas competências de liderança, por isso foi proposto um instrumento em duas partes, uma primeira de forma qualitativa e a segunda de quantitativa, com base nos atributos evidenciados no quadro 2, operacionalizados em três proposições para cada atributo.

Na parte qualitativa, para verificar o nível de desenvolvimento dos atributos foi usada uma escala já validada, extraída de um instrumento de autoavaliação para desenvolvimento de competência, da pesquisa da dissertação de mestrado de Bilhão (2012). Finalizando-se assim a construção do mesmo, que é o objetivo proposto por este artigo.

Vale lembrar que o instrumento apresentado no apêndice A teve sua validade de conteúdo verificada por três especialistas (conforme explicado na seção de metodologia) e foi aplicado na prática no desenvolvimento da pesquisa maior já referida neste artigo, tendo sido bem compreendido pelos alunos, e proporcionando dados relevantes para o processo de desenvolvimento de liderança no metaverso.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente artigo buscou apresentar uma proposta de um instrumento quantitativo de autoavaliação da competência de liderança, visando ser um recurso de apoio ao processo de planejamento e avaliação de atividades formativas para o desenvolvimento de lideranças, permitindo tanto o diagnóstico do nível de desenvolvimento individual dessa competência, quanto à reflexão e *feedback*, ao longo de um processo de formação, bem como o prognóstico de evolução.

Sua construção partiu da síntese de atributos de liderança destacados pela literatura pesquisada em conexão com o conhecimento evidenciado por professores de um curso superior em administração de empresas, sujeitos participantes da pesquisa de campo. Para isso foram adotados uma série de cuidados metodológicos que culminaram com o instrumento proposto, apresentado no apêndice A.

Acredita-se que este artigo contribuiu para avançar na discussão teórica da temática de desenvolvimento de liderança e no estudo das competências de liderança, em sua dimensão individual. Quanto ao instrumento em si, o seu propósito reforça sua contribuição no sentido de propiciar que o aluno ou profissional, que busca o auto-aperfeiçoamento como líder, possa autoavaliar seus atributos pessoais, fortalecendo a internalização de sua identidade, pontos determinantes na dimensão individual da liderança.

Logo, tais considerações indicam a necessidade de estudos contínuos sobre desenvolvimento de competências de liderança investigando e discutindo continuamente essa temática, a fim de oferecer subsídios para as universidades e organizações oportunizarem o desenvolvimento de profissionais competentes no exercício da liderança.

Vale destacar ainda que o foco nos atributos identificados serve como um ponto de partida para o aprimoramento do instrumento proposto, o que pode ser apontado como uma sugestão para pesquisas futuras. Sugere-se ainda, o avanço no sentido de ratificar a validade dos atributos contemplados no instrumento criado, ou de ampliar a avaliação destes e de outros conhecimentos, habilidades e atitudes, necessários ao desenvolvimento da liderança, em sua dimensão coletiva.

6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ANCONA, D.; MALONE, T.; ORLIKOWSKI, W.; SENGE, P. In Praise of The Leader. **Harvard Business Review**, p. 92-100, fev. 2007.

APPOLINÁRIO, Fábio. Metodologia da Ciência: filosofia e prática da pesquisa. São Paulo: Thompson, 2006

BASS, Bernard M. From transactional to transformational leadership: learning to share the vision. **Organizational Dynamics**, Winter, v. 18, n.3, p. 19-31, 1990.

BECKER, Fernando. **O que é construtivismo?** Série Idéias nº 20. São Paulo: FDE, 1994. Disponível em: <<http://www.crmariocovas.sp.gov.br>>. Acesso em: 27 de fevereiro de 2012.

_____. **Educação e Construção do Conhecimento**. Porto Alegre: Artmed, 2001.

BENNIS, W. **A formação do líder**. São Paulo: Atlas, 1996.

_____; NANUS, Burt. **Líderes: estratégias para assumir a verdadeira liderança**. São Paulo: Harbra, 1988.

BERGAMINI, Cecília W. **Liderança: administração do sentido**. São Paulo: Atlas, 1994.

_____; CODA, R. **Psicodinâmica da Vida Organizacional, Motivação e Liderança**, São Paulo: Atlas, 2. ed., 1997.

BILHÃO, Ana Cláudia. **O Desenvolvimento da Competência de Trabalho em Equipe Em Ambientes Virtuais com o Uso de Metaverso**. Dissertação (Mestrado em Administração) – PPGA, Universidade do Vale dos Sinos. São Leopoldo, 2012.

BOSSIDY, L.; CHARAN, R. **Desafio: fazer acontecer**. Rio de Janeiro: Campus, 2003.

BORBA, G. S. de; SILVEIRA, T. da e FAGGION, G. Praticando o que ensinamos: inovação na oferta do curso de graduação em administração – gestão para a inovação e liderança da Unisinos. In: Encontro da ANPAD, 28, 2004, Curitiba. Anais do XXVIII ENANPAD. Curitiba: ANPAD, 2004. 1 CD-Rom.

BOTHA, Sylvie; CLAASSENS, Madaleen. Leadership Competencies: The Contribution Of The Bachelor In Management And Leadership (BML) To The Development Of Leaders At First National Bank, South Africa. **International Business & Economics Research Journal**, Volume 9, Number 10, October. 2010.

BRAZIL, D. M.; FARR, J. V. Leadership Skills Development for Engineers. **Engineering Management Journal**. Rolla:. Vol. 21, Iss. 1, p. 3, Mar. 2009.

BURNS, J. **Leadership**. New York: Harper & Raw Publications, 1978.

CABRAL e SEMINOTTI. **A Dimensão Coletiva da Liderança**. Caderno IHU Idéias – UNISINOS. Ano 7, n. 120. São Leopoldo/RS, 2009

COLLIS, J.; e HUSSEY, R. **Pesquisa em Administração: um guia prático para alunos de graduação e pós-graduação**. 2ª. Ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

DeRUE, D. S; ASHFORD, S. J.. Who Will lead and Who Will follow? A social process of leadership identity construction in organizations. *Academy of Management Review*, 2010. Vol. 35, nº 4, 627-647

GARDNER, H. The synthesizing leader. **Harvard Business Review**, p. 36-42, Feb. 2006.

GLENN ROWE, W. **Liderança Estratégica e Criação de Valor**. RAE. Vol.42, n.1, pp. 1-15. 2002.

GOLEMAN, BOYATZIS & MCKEE. **O Poder da Inteligência Emocional**. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

HITT, M. A.; IRELAND, R. D.; HOSKISSON, R. E. **Strategic Management: competitiveness and globalization**. Ohio: Thomson South-Western, 2005.

- HOOVER, John e VALENTI, Ângelo. **Liderança Compartilhada**. São Paulo: Futura, 2006.
- KERLINGER, F.N. and LEE, H.B. **Foundations of Behavioral Research**. Thomson Learning, 2000. Capítulo 1.
- KETS de VRIES, Manfred F. R. **Liderança na Empresa: como o comportamento dos líderes afeta a cultura interna**. São Paulo: Atlas, 1997.
- KETS DE VRIES, M. *Reflexões sobre Caráter e Liderança*. Porto Alegre: Bookman, 2010.
- KOTTER, John P. **Afinal, o que fazem os líderes**: a nova face do poder e da estratégia. Rio de Janeiro: Campus, 2000.
- KRUMM, Diane. **Psicologia do Trabalho**. Rio de Janeiro: LTC, 2005
- LE BOTERF, Guy. **Desenvolvendo a competência dos profissionais**. 3. ed. Porto Alegre: Artmed, 2003.
- MANSON, N. J. Is operations research really research? **Operations Research Society of South Africa**. Vol. 22, n. 2, pp. 155–180. 2006.
- PERRENOUD, P. **Avaliação. Da excelência à regulação das aprendizagens entre duas lógicas**. Porto Alegre: Artmed, 1999.
- PORTER, M. E. ; KRAMER, M. R. Estratégia & sociedade. **Harvard Business Review**, 84, n. 12, p. 52-66, 2006.
- ROBBINS, Stephen. **Comportamento organizacional**. SP: Prentice Hall, 2002
- ROCHLIN, S. Responsabilidade empresarial no DNA da empresa. **Harvard Business Review – Brasil**, 19 ago. 2005.
- SACCOL, A; SCHLEMMER, E; BARBOSA, J. **M-learning e U-learning: novas perspectivas da aprendizagem móvel e ubíqua**. São Paulo: Pearson Education, 2010.
- SCHEIN, Edgard. Liderança e cultura organizacional. In DRUCKER, Peter (org). **O líder do futuro**. São Paulo: Futura, 1996
- SIMON, H. A. **The sciences of the artificial** . 3 ed. Cambridge/MA: The MIT Press, 1996.
- SULTANA, R.G. Competence and competence frameworks in career guidance: complex and contested concepts. **International Journal of Education and Vocational Guidance**. 9:15–30, 2009.
- TOLFO, Suzana da Rosa. Diferentes abordagens no estudo da liderança. In: BITENCOURT, Cláudia e colaboradores. **Gestão contemporânea de pessoas: novas práticas, conceitos tradicionais**. 2. Ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.
- ULRICH, Dave; SMALLWOOD, Norm. Building a Leadership Brand. **Harvard Business Review** - managing for the long term. July–august, 2007.

_____; ZENGER, J.; SMALLWOOD, N. **Liderança orientada para resultados**. São Paulo: Campus, 2000.

VAISHNAVI, V.; KUECHLER, W. **Design Research in Information Systems**. January 20, 2004. Disponível em: <http://desrist.org/design-research-in-information-systems>. Acesso em: 27 Dez 2010.

ZALEZNIK, A. *Managers and Leaders: Are They Different?* In: **Harvard Business Review**, march-April, 1992

ZARIFIAN, Philippe. **Objetivo competência: por uma nova lógica**. São Paulo: Atlas, 2001.

YUKL, Gary A. **Leadership in organizations**. 4. ed. New Jersey: Prentice Hall, 1998.

APÊNDICE A

AUTOAVALIAÇÃO DA COMPETÊNCIA DE LIDERANÇA

Avalie o seu conhecimento de liderança, usando suas experiências de liderança pelas quais já teve oportunidade de conduzir tarefas de um grupo, por mais simples que tenha sido, e, também, com base em alguns conhecimentos, habilidade e atitudes.

Primeira Parte da Autoavaliação

A seguir será apresentada a primeira parte autoavaliação, que tem o objetivo de avaliar o seu grau de entendimento do conceito de liderança e como você se vê como líder.

Conceito trabalhado	Questões	Respostas
Conhecimento sobre liderança	O que você entende por liderança?	
	Explique como você se vê como líder.	
	Com suas palavras, o que você acha que deve aprender ou praticar para desenvolver-se como líder ou tornar-se um líder melhor?	

Segunda Parte da Autoavaliação

Avalie em que estágio você considera que está o desenvolvimento da sua competência de liderança, a partir das capacidades abaixo mencionadas, usando a seguinte escala (escala criada por BILHÃO, 2012):

Estágio de desenvolvimento da competência	Definição
(1) Competência não desenvolvida	Não tem lembrança de alguma situação que tenha vivenciado para o desenvolvimento dessa competência.
(2) Competência em início de	Já vivenciou uma situação relacionada a essa competência, porém,

desenvolvimento	não teve uma ação compatível com o desenvolvimento da mesma.
(3) Competência parcialmente desenvolvida	Já vivenciou uma situação relacionada a essa competência, teve uma ação compatível com o desenvolvimento da mesma, porém não obteve o resultado desejado.
(4) Competência desenvolvida	Já vivenciou uma situação relacionada a essa competência, teve uma ação que permitiu que o resultado desejado fosse atingido.
(5) Competência em nível de excelência	Já vivenciou várias situações relacionadas a essa competência, e sempre tem ações que permitem que os resultados desejados sejam atingidos.

Conceito trabalhado	Capacidade de...	Estágio de desenvolvimento da competência
Relacionamento Interpessoal;	Ouvir e considerar as pessoas com as quais trabalha ou interage	(1) (2) (3) (4) (5)
	Transmitir ordens e determinações	(1) (2) (3) (4) (5)
	Controlar emoções, mesmo em situações difíceis	(1) (2) (3) (4) (5)
Resiliência/ Adaptação face às mudanças;	Manter sua produtividade, qualidade e competência, durante os desafios e as mudanças	(1) (2) (3) (4) (5)
	Manter o foco na ação que desenvolve	(1) (2) (3) (4) (5)
	Capacidade de criar face à novos desafios e resolver problemas inesperados;	(1) (2) (3) (4) (5)
Planejamento e Visão Sistêmica (estratégica)	Prever, tentar antever possíveis resultados de ações	(1) (2) (3) (4) (5)
	Executar um planejamento alinhado com a estratégia da organização, ou do grupo;	(1) (2) (3) (4) (5)
	Estabelecer alianças ou parcerias visando atingir determinados objetivos.	(1) (2) (3) (4) (5)
Tomada de Decisão	Avaliar e refletir sobre os resultados de suas decisões	(1) (2) (3) (4) (5)
	Decidir e agir, mesmo contrariando interesses de alguns, assumindo a responsabilidade de seus atos, independente dos resultados.	(1) (2) (3) (4) (5)
	Compreender e avaliar diferentes tipos de alternativas em uma tomada de decisão	(1) (2) (3) (4) (5)
Estimular (para que o liderado se motive)	Comportar-se solidária e colaborativamente com as pessoas com as quais trabalha ou interage	(1) (2) (3) (4) (5)
	Estimular os demais integrantes do grupo, sem preconceitos e sem preferências	(1) (2) (3) (4) (5)
	Compreender as necessidades individuais e coletivas e promover o equilíbrio entre elas	(1) (2) (3) (4) (5)