

**UCAM – UNIVERSIDADE CANDIDO MENDES  
LUIZ HENRIQUE ZAPAROLI**

**PROPOSTA DE METODOLOGIA PARA ESCOLHA DE GESTORES DE  
EQUIPE/LÍDERES**

**POÇOS DE CALDAS - MG  
2016**

**UCAM – UNIVERSIDADE CANDIDO MENDES  
LUIZ HENRIQUE ZAPAROLI**

**PROPOSTA DE METODOLOGIA PARA ESCOLHA DE GESTORES DE  
EQUIPE/LÍDERES**

Artigo Científico Apresentado à  
Universidade Candido Mendes - UCAM,  
como requisito parcial para a obtenção do  
título de MBA em Marketing e Gestão de  
equipes.

**POÇOS DE CALDAS - MG  
2016**

## PROPOSTA DE METODOLOGIA PARA ESCOLHA DE GESTORES DE EQUIPE/LÍDERES

Luiz Henrique Zaparoli<sup>1</sup>

### RESUMO

A escolha de líderes/gestores despreparados é uma das maiores causas de insucesso das organizações. Por este motivo, o objetivo deste artigo é a formulação de metodologia para a escolha de gestores líderes de equipe levando em consideração vários aspectos referentes às características e aptidões dos candidatos. Com a utilização desta metodologia pretende-se a diminuição da incidência de líderes despreparados em uma organização. Além disto, espera-se retirar do processo de escolha do líder itens subjetivos como sucessão por tempo de empresa ou motivações pessoais (amizade, parentesco etc). Para tanto, foi realizado estudo de vários autores observando se quais características devem ser consideradas relevantes em um líder/gestor de equipe. Como conclusão obteve-se um método de cálculo que pretende indicar o candidato mais apto a realizar o papel de liderança, considerando-se características psicológicas, conhecimento técnico, desempenho e conhecimento de questões primordiais para o líder/gestor como legislação trabalhista e segurança no trabalho.

**Palavras-chave:** Liderança. Gestão de equipes.

### Introdução

A Gestão de Equipes de forma eficiente é, sem dúvida, um dos pilares do sucesso das organizações.

Para tanto, faz-se necessário que tanto o gestor quanto os membros da equipe estejam em consonância com os objetivos a serem atingidos (que devem ser claros e de conhecimento de todos) e motivados para o cumprimento das metas estabelecidas.

Para Chiavenato (1999), a liderança é uma forma de influência. A influência é uma transação interpessoal em que uma pessoa age para modificar ou provocar o comportamento de outra pessoa, de maneira intencional.

Neste contexto, o gestor deve estar preparado para motivar seus colaboradores, delegar as funções de acordo com as capacidades/afinidades de cada profissional e

---

<sup>1</sup> Graduado em Engenharia Elétrica pela Universidade Federal de Itajubá em 2001, pós Graduado em Engenharia de Segurança em 2007 pela Universidade Estadual de Minas Gerais e em Manutenção de Sistemas Elétricos em 2012 pela Universidade Federal de Itajubá, atua na supervisão da manutenção de sistemas elétricos de geração, transmissão e distribuição desde 2001 sendo na empresa Eletrobrás Furnas desde 2004

apto a coordenar os processos decisórios, principalmente em situações de emergência. Tudo isto sem desrespeitar os preceitos básicos da organização em que a equipe está inserida.

Podemos dizer que cada membro de uma equipe tem sua relevância para que se atinjam as metas pré-estabelecidas. No entanto, o Gestor/Lider tem funções essenciais sem as quais será impossível a obtenção de sucesso.

Por este motivo a escolha dos gestores em uma empresa deve ser objeto de atenção especial, pois a má gestão de equipes pode resultar em queda/estagnação de produtividade, conflitos internos que elevem o nível de stress que além de influenciar na produtividade aumentam a probabilidade de ocorrência de acidentes.

Outros resultados da má gestão de equipes é o absenteísmo (ausência do trabalho) e presenteísmo (quando os colaboradores estão na empresa, mas não se dedicam às suas atividades).

Muitas vezes este cenário leva a uma situação que impossibilita a continuidade da equipe, levando colaboradores a mudarem de equipe ou até mesmo de empresa.

Para Rezende (2006), não importa o tamanho do seu talento se você é incapaz de fazer parte de um grupo, uma comunidade e se dá mais importância ao “eu” que ao “nós”.

Pode se verificar então que a má gestão de equipes pode levar a organização a custos indesejáveis, prejuízos, desestímulo e perda de talentos (juntamente com o investimento em treinamento dispensado nestes profissionais).

Dado ao exposto é importante o estudo de uma metodologia que defina parâmetros que ajudem as instituições na escolha dos melhores gestores/líderes para uma determinada equipe.

Neste contexto, o objetivo primordial deste estudo é, pois, definir uma metodologia que indicará qual é o candidato mais qualificado para exercer o cargo de gestão/liderança de uma determinada equipe.

Para alcançar os objetivos propostos, utilizou-se como recurso metodológico, a estudo de vários autores, realizada a partir da análise de seus livros, onde foi possível identificar quais características deveriam ser consideradas na elaboração da metodologia proposta.

### **Desenvolvimento**

Como sabemos que existem várias abordagens/teorias sobre os estilos de liderança e por este motivo, será necessário delimitar o tipo de organização bem como o tipo e tamanho de equipe para que se possa, a partir das características de liderança desejadas, definir um procedimento a ser seguido.

Assim sendo, consideraremos para esta proposta de metodologia uma equipe inserida em ambiente industrial de produção e manutenção de até 200 colaboradores, dentre os quais devemos escolher 1 para o cargo de gestor

Após a definição do tipo de liderança que se espera obter, do tamanho e tipo de equipe a ser gerida podemos elencar as ações a serem realizadas para o desenvolvimento do projeto sendo:

- Definição de itens impeditivos (tempo de casa, formação acadêmica, etc).
- Definição de metodologia de análise comportamental dos candidatos e sua convergência para as características da liderança desejada.
- Definição de metodologia de análise da capacidade técnica e formação acadêmica.
- Definição de metodologia de análise de desempenho dos candidatos em suas funções atuais.
- Definição de metodologia de análise de conhecimento da legislação trabalhista e de segurança no trabalho.
- Definição da metodologia de condensação das análises dos itens anteriores

A definição de itens impeditivos para um determinado candidato concorrer à vaga de líder/gestor de equipe deve ser a primeira ação da equipe de seleção e deve ser divulgada quando da abertura das inscrições. Podem ser exigidos, por exemplo, tempo mínimo de trabalho na empresa, tempo mínimo de experiência na profissão e formação acadêmica. Os candidatos que não atenderem a estes requisitos mínimos não teriam direito a participar do processo de seleção, ou seja, esta primeira etapa é puramente eliminatória.

Os candidatos que apresentarem os requisitos mínimos para participarem do processo seletivo deverão em uma segunda etapa passar por processo de avaliação psicológica.

Historicamente, para Cansian (2002), a Psicologia entrou nas empresas pela porta da seleção e avaliação de pessoal. O desenvolvimento de quaisquer atividades dentro ou fora das organizações depende e muito das condições das empresas, e, principalmente, do profissional que as realiza. O mercado, extremamente competitivo, exige cada vez mais competência técnica e interpessoal, de tal modo que tanto as condições pessoais (crenças, valores, postura, capacidade para colocar idéias) quanto às técnicas (formação acadêmica, cursos de especialização, domínio de tecnologias) auxiliarão a determinar o espaço de trabalho do profissional e a credibilidade de suas propostas.

A avaliação psicológica deverá através de testes, entrevistas e dinâmicas identificar as características de personalidade como relação interpessoal, agressividade dinamismo, capacidade de tomada de decisão, produtividade, ousadia, responsabilidade entre outras e verificar quais se aproximam das características de liderança esperadas.

Partido do pressuposto que “A primeira característica emocional do líder é a coragem, necessária, sobretudo, no processo decisório.” (GAUDÊNCIO, 2009, p.23) e que (...) “a delegação é fundamental para o bom funcionamento de uma equipe” (GAUDÊNCIO, 2009, p.36), podemos perceber que estes são itens de extrema importância no processo de seleção. Por este motivo a avaliação psicológica deve aferir o quanto cada candidato está mais próximo das características desejadas, sendo esta proximidade quantificada através de um fator que nomearemos como

Fator de Personalidade - FP que deverá ser indicado de 0 ( mais distante das características desejadas) até 10 (mais próximo das características desejadas).

Além das características de personalidade, a avaliação psicológica deverá também identificar as características de aptidão como atenção, percepção, memória, raciocínio, linguagem entre outras. Da aferição destas características deverá ser indicado pelos avaliadores o Fator de Aptidão - FA que deverá ser indicado de 0 ( mais distante das características desejadas) até 10 (mais próximo das características desejadas).

Da avaliação psicológica e dos termos FP e FA podemos obter o fator Psicológico – P que pode ser calculado da seguinte forma:

**Figura 1 : Cálculo do fator psicológico P**

$$P = 0,7 \times FP + 0,3 \times FA$$

Caso o valor de P seja igual ou menor que 5 o candidato deverá ser eliminado, caso contrário o candidato passa a terceira etapa de avaliação.

Após a avaliação psicológica/comportamental dos candidatos, a fase seguinte tem o intuito de avaliar a capacidade técnica para o cargo bem como o conhecimento dos processos pelo qual este líder será responsável e sua formação acadêmica.

Neste aspecto, podem ser aplicados aos candidatos testes teóricos e práticos (quando aplicáveis) os quais chamaremos de TT e TP respectivamente, e que terão notas de 0 a 10. Para formulação destes testes é desejável a participação do setor de RH juntamente com profissionais comprovadamente conceituados na área, desde que estes não tenham vínculo com nenhum dos candidatos ou mesmo com a equipe que será liderada. A intenção destes testes será medir o conhecimento técnico, teórico e prático dos candidatos, com relação ao processo em que a equipe a ser liderada esta inserida.

Segundo Hunter (1989), não devemos nos orgulhar de ser melhores do que os outros, e sim melhores que já fomos. Por este motivo, a formação acadêmica, já considerada no início do processo como item eliminatório tem neste ponto da avaliação caráter classificatório incluindo pontuação extra a pós-graduações stricto sensu e lato sensu. É importante ressaltar que somente serão consideradas aquelas voltadas a área de atuação desejada para aquele líder (a validação deve ser realizada pelo setor de Recursos Humanos - RH). Chamaremos para efeito de cálculo a quantidade de pós-graduações Lato sensu de LS e a quantidade das pós-graduações stricto sensu de SS.

Dos testes teóricos e práticos juntamente com a apresentação das pós-graduações podemos obter o fator de capacidade técnica, CP que pode ser calculado da seguinte forma:

**Figura 2 : Cálculo do fator de capacidade técnica CP**

$$CP = (0,5 \times TT + 0,5 \times TP) + 0,2 \times LS + 0,3 \times SS$$

Caso o valor de CP seja igual ou menor que 7 o candidato deverá ser eliminado, caso contrário o candidato passa a quarta etapa de avaliação.

Na quarta etapa de avaliação esperamos verificar o desempenho dos candidatos na execução de suas funções dentro da organização.

Segundo Chiavenato (1998, p. 45) a Avaliação de Desempenho é: Uma apreciação sistemática do desempenho de cada ocupante no cargo, bem como de seu potencial de desenvolvimento. Ainda segundo Robbins (1998, p. 335), a administração utiliza as avaliações para: Decisões de recursos humanos gerais; Identificar as necessidades de treinamento e desenvolvimento; Como critério contra os programas de seleção e desenvolvimento; Fornecer resultados aos empregados de como a organização os vê; Como base para direcionar recompensas.

Quando já implantada na empresa, a avaliação de desempenho deve ser a base para o cálculo deste item. Quando esta ferramenta não esta implantada na organização, deve-se estudar metodologia alternativa para o cálculo deste item.

Para efeito de formulação do item consideraremos neste estudo uma empresa que tenha a avaliação de desempenho implantada a no mínimo 5 anos.

Verificando as últimas 5 avaliações de desempenho de cada candidato deve se excluir o melhor e o pior resultado e considerar as 3 avaliações restantes como válidas para a obtenção do fator de avaliação de desempenho AD.

Para tanto, o setor de RH deve desenvolver metodologia que transforme os resultados das avaliações de desempenho em uma nota de 0 a 10, distribuindo entre as competências e capacidades os pesos que mais se adequem ao tipo de liderança esperado.

Assim sendo, teremos uma nota da avaliação de desempenho, que será a média das 3 avaliações e que neste trabalho chamaremos de ADC – Avaliação de desempenho corporativa.

Além da avaliação de desempenho corporativa, geralmente executada pelo superior imediato, deve se desenvolver, mesmo que apenas para o processo seletivo, formulário de avaliação que deve ser preenchido por todos os colaboradores da equipe a ser liderada, avaliando todos os candidatos a vaga de gestor. A média destas avaliações, excetuando se aquelas cujos resultados ultrapassaram o limite de mais ou menos 1 desvio padrão será considerada como a nota da Avaliação de desempenho da equipe ADE

A partir dos critérios estabelecidos, pode se calcular o fator de Avaliação de desempenho, AD , da seguinte forma:

**Figura 3 : Cálculo do fator Avaliação de desempenho AD**

$$AD = 0,6 \times ADC + 0,4 \times ADE$$

Caso o valor de ADC ou ADE seja igual ou menor que 6 o candidato deverá ser eliminado, caso contrário o candidato passa a próxima etapa de avaliação.

Na quinta e última etapa da avaliação devem ser levados em consideração os conhecimentos do candidato a gestor em legislação trabalhista e também, com

relação a segurança no trabalho, que são dois pilares fundamentais para a boa condução de uma equipe.

Neste aspecto, podem ser aplicados aos candidatos testes sobre legislação trabalhista e testes referentes à segurança no trabalho os quais chamaremos de TLT e TST que terão notas de 0 a 10. As pós-graduações apresentadas nestes dois temas deverão ser consideradas nos fatores LS e SS quando do cálculo do fator de capacidade técnica CP. Assim como na formulação do fator de capacidade técnica CP, para formulação destes testes é desejável a participação do setor de RH juntamente com profissionais comprovadamente conceituados na área, desde que estes não tenham vínculo com nenhum dos candidatos ou mesmo com a equipe que será liderada.

Após a aplicação destes testes podemos calcular o fator de Legislação trabalhista e segurança no trabalho LTST como sendo:

**Figura 4 : Cálculo do fator de Legislação trabalhista e segurança no trabalho**

$$LTST = 0,5 \times TLT + 0,5 \times TST$$

Caso o valor de LTST seja igual ou menor que 7 o candidato deverá ser eliminado, caso contrário o candidato passa a quarta etapa de avaliação.

Por fim, após a definição e cálculos do fator psicológico P, o fator de capacidade técnica CP, o fator de avaliação de desempenho AD e o fator de Legislação trabalhista e segurança no trabalho LTST podemos calcular o fator de Liderança e Gestão LG de cada candidato como sendo:

**Figura 5 : Cálculo do fator de liderança e gestão**

$$LG = P + 0,95 \times CP + 0,90 \times AD + 0,80 \times LTST$$

O candidato que apresentar o maior valor de LG deve ser indicado para o cargo de liderança. Em caso de empate o desempate deve ser realizado pelas notas individuais dos fatores P, CP, AD e LTST nesta ordem de prioridade.

## **Conclusão**

Este trabalho apresenta uma proposta para metodologia de escolha de líderes/gestores que pretende definir o candidato mais indicado para a função dentro do universo da própria equipe. Para tanto, procurou-se abranger as características de personalidade, conhecimentos e habilidades dos candidatos e mensurá-las de forma matemática, chegando ao fim a um único fator “LG” que resumiria qual dos candidatos tem melhores condições de exercer uma liderança eficaz e produtiva. Como trata se de uma proposta inicial de metodologia, é pertinente o aprofundamento posterior na discussão das formas de cálculo, bem como os pesos atribuídos a cada um dos fatores calculados.

Além disto, deve ser objeto de estudo um procedimento específico para desenvolvimento dos testes propostos TT, TP, TLT e LTST, de forma que estes tenham como fundamentação questões que se aproximem ao máximo da realidade e necessidades da equipe que será liderada.

Por fim, espera-se que com este tipo de metodologia aplicado as empresas, possa existir uma melhoria na seleção de gestores/líderes, tornando a escolha impessoal e levando em consideração a grande quantidade de fatores pertinentes a liderança mensurados e condensados através do cálculo de “LG”.

## **REFERÊNCIAS**

- CANSIAN, R. M. M. *O psicólogo e seu espaço nas organizações*. data. Disponível em: <<http://www.cjh.ufsc.br/sinapsi/artigos/organizacional3htm>>. Acesso em: 2002
- CHIAVENATO, Idalberto. *Administração nos novos tempos*. 2ª Edição. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- CHIAVENATO, Idalberto. *Desempenho humano nas empresas: como desenhar cargos e avaliar o desempenho* – 4. ed. – São Paulo: Atlas, 1998.
- GAUDÊNCIO, Paulo. *Superdicas para se tornar um verdadeiro Líder*. 2ª edição. São Paulo: Saraiva, 2009

HUNTER, James C. *O monge e o executivo*. Rio de Janeiro: Sextante, 2004.

REZENDE, Bernardo. *Transformando suor em ouro*. 1ª edição. Rio de Janeiro: Sextante, 2006

ROBBINS, Stephen. *Comportamento Organizacional*. 8. ed. Rio de Janeiro: LTC, 1998.