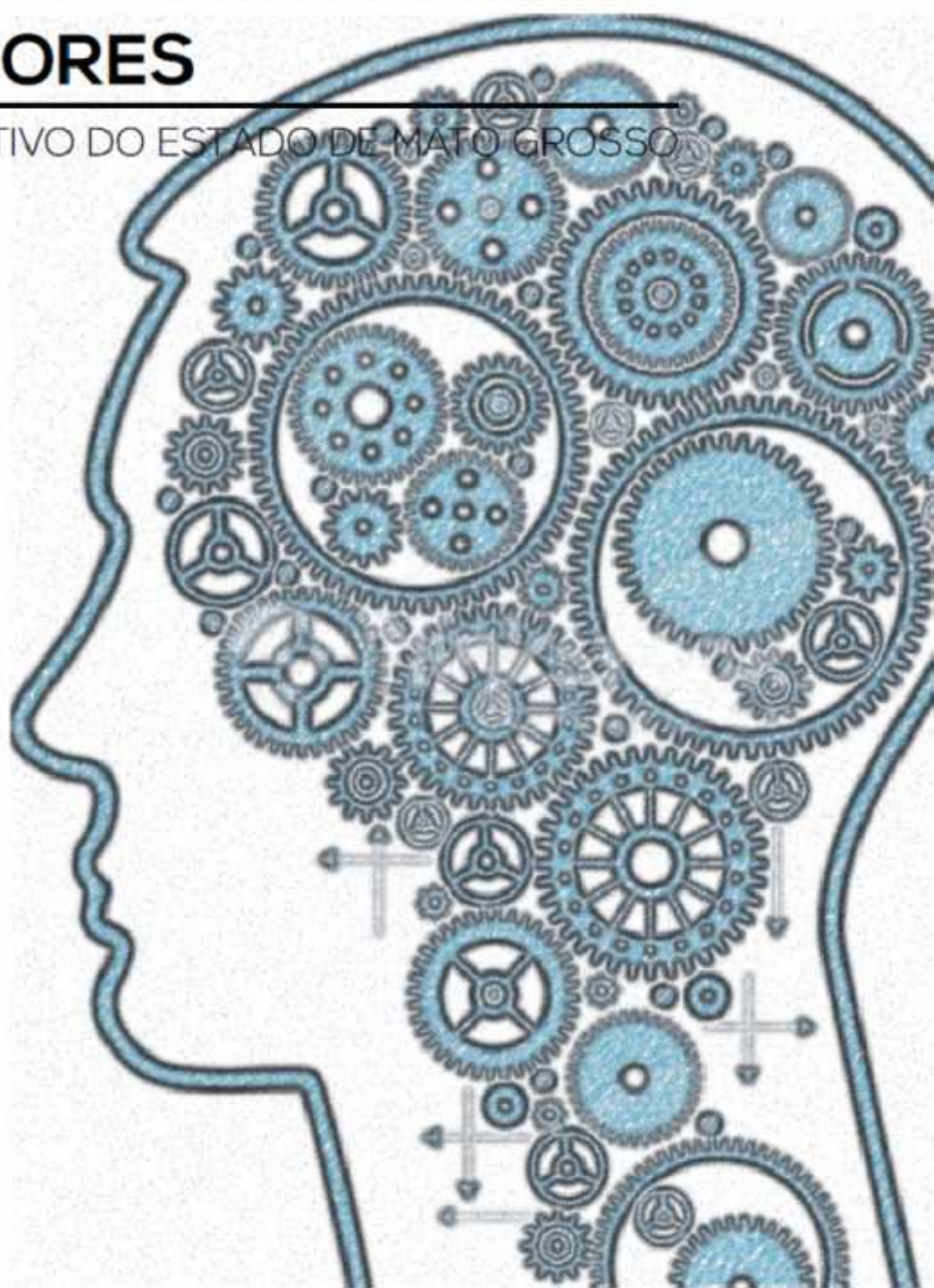




RELATÓRIO DO MAPEAMENTO DO PERFIL COMPORTAMENTAL DOS GESTORES

DO PODER EXECUTIVO DO ESTADO DE MATO GROSSO



INTRODUÇÃO

Dentre as entregas do Programa de Desenvolvimento Gerencial - PDG, o projeto piloto de mapear o perfil comportamental de mil gestores do nível operacional e tático (gerentes, coordenadores e superintendentes), do Poder Executivo Estadual, tem a finalidade de proporcionar o autoconhecimento aos gestores e contemplar a primeira competência essencial do programa (conhecer a si mesmo e aos outros) para o desenvolvimento das demais competências gerenciais necessárias ao desempenho de um bom gestor.

Ao considerar o autoconhecimento como a primeira competência a ser desenvolvida para uma liderança efetiva e entender que um gestor consciente de suas potencialidades e de sua equipe contribui na melhoria dos resultados de sua secretaria, coube à Superintendência de Escola de Governo trabalhar para que tal habilidade esteja ao alcance dos gestores público-alvo deste projeto.

O público-alvo selecionado são os gestores de nível operacional e tático (gerentes, coordenadores e superintendentes) de trinta e dois órgãos/entidades. A elaboração do projeto ocorreu no período de outubro/2015 a junho/2016, quando houve a seleção e capacitação das analistas comportamentais, e sensibilização dos gestores para realização das avaliações e recebimento dos *feedbacks* (devolutivas), juntamente com o PDI – Plano de Desenvolvimento Individual.

Para a realização do mapeamento de perfil comportamental dos gestores públicos foi utilizada a metodologia SEDISC - Sistema de Avaliação, Desenvolvimento e Comportamento Laboral - software da Psigma Corp, representado no Brasil pela Ólami – *Expertise em Pessoas & Recursos Humanos*, que avalia as tendências comportamentais, aponta de forma consistente como cada gestor avaliado entrega resultados e estabelece suas relações em seu ambiente de trabalho.

Tal modelo teórico norteia várias ferramentas de análise comportamental da atualidade, conhecidas como DISC. Apresenta quatro tipos básicos de respostas comportamentais às emoções, conhecidas hoje como Dominância (D), Influência (I), Estabilidade (S) e Conformidade (C). Ao tomar consciência dessa ação cada gestor tem acesso ao resultado do seu desempenho, bem como de que forma sua performance pode ser maximizada.

A partir dos resultados do mapeamento a Superintendência de Escola de Governo/SEGES recomenda algumas ações: mapeamento das competências dos cargos de direção e chefia, identificação de sucessores que pode contribuir com a redução da rotatividade dos ocupantes de cargos, desenvolvimento de equipes mais eficazes e motivadas, disseminação da importância do autoconhecimento no papel do gestor, customização das capacitações de acordo com o Plano de Desenvolvimento Individual – PDI dos gestores e ações que fomente a qualidade de vida.

FICHA TÉCNICA

GOVERNO DO ESTADO DE MATO GROSSO

José Pedro Gonçalves Taques – Governador

SECRETARIA DE ESTADO DE GESTÃO

Júlio Cezar Modesto dos Santos- Secretário de Estado

SECRETARIA ADJUNTA DE GESTÃO DE PESSOAS

Joelson Obregão Matoso – Secretário Adjunto de Estado

SUPERINTENDÊNCIA DE ESCOLA DE GOVERNO

Maricilda do Nascimento Farias – Superintendente

EQUIPE TÉCNICA

Ana Paula Ludke

Bruna Luise Da Silva Sant'Ana

Camila Monteiro Dos Santos Guarim Soares

Juliana Farias Duarte

Maricilda Do Nascimento Farias

Mariedith Mendes De Oliveira Castro

Maritza Muzzi Cardozo Pawlina

Marly Souza Faria

Milena Baseggio Mazzocco

Rejane Cristina da Silva Barros

Sonia Pesarini

CAPA

Loise Maria Viegas Dorileo

Relatório de Mapeamento do Perfil Comportamental dos Gestores da Secretaria de Estado de Saúde de Mato Grosso, Cuiabá-MT, Julho de 2016.

Publicação elaborada pela Superintendência de Escola de Governo / Secretaria de Estado de Gestão - SEGES.

Escola de Governo

Av. Kaytto Guilherme do Nascimento Pinto, 150,

Bairro Residencial Paiaguás

Cuiabá-MT CEP: 78048-240

Tel. (65) 3613 7801

E-mail: eg@gestao.mt.gov.br

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	1
SUMÁRIO	3
RELAÇÃO DE ANALISTAS COMPORTAMENTAIS.....	4
1. Referencial teórico	5
1.1. Conceito	5
1.2. Ferramenta DISC.....	5
2. Metodologia	7
3. Análises de dados	9
3.1. Perfil comportamental dos gestores públicos da SES	10
3.2. Perfil comportamental combinado dos gestores da Secretaria de Estado de Saúde	10
3.3. Quantitativo por perfil combinado – SES	14
4. Avaliação do projeto	17
5. Recomendações da pesquisa	20
5.1. Mapeamento das competências dos cargos de chefia da SES.....	20
5.2. Identificação de sucessores para os cargos de chefia.....	20
5.3. Desenvolver lideranças com foco em competências comportamentais	20
5.4. Desenvolver equipes mais eficazes e motivadas.....	21
5.5. Estimular e promover o autodesenvolvimento dos gestores	21
5.6. Plano de Desenvolvimento Individual - PDI.....	21
5.7. As unidades de Saúde e Segurança do Trabalho/Gestão de Pessoas precisam planejar ações de prevenção a possíveis doenças laborais para os gestores com perfis atípicos.....	22
5.8. Apoio do nível estratégico para continuidade e ampliação do mapeamento do perfil comportamental.....	22
6. Limitações do projeto.....	23
7. Considerações finais	24
8. Referências	25
9. Anexos I.....	26
10. Anexos II.....	28

Relação das analistas comportamentais participantes do projeto de mapeamento do perfil comportamental dos gerentes, coordenadores e superintendentes/diretores dos órgãos/entidades do Poder Executivo Estadual.

RELAÇÃO DE ANALISTAS COMPORTAMENTAIS

ANALISTA COMPORTAMENTAL	ENTIDADE DE LOTAÇÃO	E-MAIL INSTITUCIONAL
Aurea Kelly de Oliveira Campos	SES	aureacampos@ses.mt.gov.br
Bruna Luise da Silva Sant'Ana	SEGES	brunasilva@ses.mt.gov.br
Camila Monteiro dos Santos Guarim Soares	SETAS	camilasoares@setas.mt.gov.br
Catia Celene Emilia Arruda Camargo	SEDUC	catia.camargo@educ.mt.gov.br
Eliane Novais de Oliveira Coelho	VICE-GOVERNADORIA	elianecoelho@vicegovernadoria.mt.gov.br
Fernanda Eliza Abelha	SEPLAN	fernandaabelha@seplan.mt.gov.br
Isabel Nelly Bandeira de Figueiredo	DETRAN	isabelfigueiredo@detran.mt.gov.br
Joanir de Arruda Campos	SEMA	camposjoanir@sema.mt.gov.br
Juliana Farias Duarte	SESP	julianaduarte@sesp.mt.gov.br
Karla do Carmo Garcia Duarte Mecena	CASA CIVIL	karlamecena@casacivil.mt.gov.br
Keila Regina da Silva Nunes Costa	SESP	keilacosta@sesp.mt.gov.br
Lairce Aleluia da Campos	SECITEC	laircecampos@secitec.mt.gov.br
Luciana Martins Almeida Cavalcanti	MTI	lucianacavalcanti@mti.mt.gov.br
Maria Aparecida dos Reis	SEDUC	maria.reis@educ.mt.gov.br
Maricilda do Nascimento Farias	SEG/SEGES	maricildafarias@gestao.mt.gov.br
Mariedith Mendes de Oliveira Castro	SEG/SEGES	mariedithcastro@gestao.mt.gov.br
Maritza Muzzi Cardozo Pawlina	SES	maritzapawlina@ses.mt.gov.br
Marly Souza Faria	SEGES	marlyfaria@gestao.mt.gov.br
Milena Baseggio Mazzocco	SEDEC	milenamazzocco@sedec.mt.gov.br
Regina Akiko Imada Doy	SEGES	reginadoy@gestao.mt.gov.br
Samanda Cristina Souza de Moraes	CASA CIVIL	samandamoraes@casacivil.mt.gov.br
Sônia Pesarini	SEFAZ	sonia.pesarini@sefaz.mt.gov.br
Tatiane Carla Barbieri	SEG/SEGES	tatianebarbieri@gestao.mt.gov.br
Vânia Ramalho Silva Queiroz	DETRAN	vaniaqueiroz@detran.mt.gov.br

Tabela 01 – Relação das Analistas Comportamentais envolvidas no projeto
Fonte: Superintendência de Escola de Governo/SEGES (Julho/2016)

1. Referencial teórico

Este capítulo apresenta os conceitos de autoconhecimento, que segundo Quinn (2012) denomina-se como a primeira competência que sustenta teoricamente a avaliação.

1.1. Conceito

Entender a si mesmo e aos outros é condição preponderante para o sucesso dos líderes nas organizações. O autoconhecimento se define como a capacidade de nos conhecermos e nos aceitarmos. Ao olhar para dentro de nós, teremos consciência das forças e fraquezas e pontos a serem desenvolvidos. A partir daí, conseguiremos ter uma visão diferenciada nas relações, com maior consciência e intencionalidade nas ações, dirigindo-nos para resultados mais eficientes. A este respeito, Quinn (2012, p. 43) vai além:

[...] para ser efetivo como líder gerencial é necessário que a pessoa tenha reconhecimento não somente dos seus próprios pontos fortes e fracos em termos do trabalho específico executado na unidade, mas que também tenha reconhecimento do seu estilo de trabalho e da maneira como interage com os outros. Também requer que a pessoa fique ciente de que, embora todos os membros de um grupo de trabalho tenham algo em comum, cada indivíduo é também, de certo modo, único.

Além de conhecer nossas próprias emoções (pontos fortes e de melhorias) e como os outros nos observam, é importante sabermos o que motiva o comportamento humano; o que influencia a maneira como podemos reagir em diferentes situações. Percebe-se que a personalidade, em termos de atributos psicológicos e comportamentais, relativamente estáveis, exerce grande influência no comportamento humano (QUINN, 2012).

Segundo pesquisa realizada pela Universidade de Stanford, em conjunto com Universidade de Harvard e Fundação Carnegie, 15% das conquistas profissionais estão relacionadas à capacidade e conhecimentos técnicos. 85% estão ligadas à habilidade para relacionar-se com os outros e o grau de conhecimento sobre o comportamento humano que o indivíduo possui, reforçando a importância do autoconhecimento (FRANÇA, 2014).

Assim, por meio do desenvolvimento do autoconhecimento é possível ter clareza do que a organização precisa, bem como qual o ambiente ideal para cada tipo de pessoa, podendo se antecipar aos conflitos e compreender melhor as potencialidades da equipe.

1.2. Ferramenta DISC

Para desenvolver o autoconhecimento e as vantagens desta competência para as organizações, muitas ferramentas estão sendo utilizadas, dentre elas o DISC, cujo embasamento teórico e metodológico tem sido bem aceito entre os pesquisadores. O psicólogo norte-americano William Moulton Marston, Ph.D pela universidade de Harvard, identificou em seu estudo *“Emotions of Normal People”*, quatro tipos básicos de respostas comportamentais às emoções, conhecidas hoje como Dominância (D), Influência (I),

Estabilidade (S) e Conformidade (C). Tal modelo teórico norteia várias ferramentas de análise comportamental da atualidade, conhecidas como DISC.

Segundo esse autor, somos um composto único dos quatro estilos comportamentais, que significam:

D - Dominância: Pessoas com este estilo de comportamento lidam com o ambiente de modo a incitar obstáculos e desafios. Gostam de resultados imediatos e temem a perda de controle. Tomam iniciativa para resolver problemas.

I - Influência: Assim como o perfil Dominância, gostam de moldar seu ambiente, porém o fazem por meio de persuasão e influência, envolvendo os demais. Apreciam o reconhecimento social e atividades em grupo.

S - Estabilidade: De modo geral são pessoas calmas, pacientes e bons ouvintes. Realizam tarefas por meio de cooperação e gostam de sentir-se em ambiente seguro, trabalhando com métodos comprovadamente eficazes.

C - Conformidade: Este estilo de comportamento diz respeito a pessoas atentas a detalhes, possuem pensamento analítico, comunicação lógica, racional e cautelosa. São muito organizadas e aderem a procedimentos.

É importante ressaltar que as pessoas têm em seu comportamento uma combinação única dos quatro estilos comportamentais acima descritos, tendo um ou dois estilos predominantes sob os demais, ou seja, o estilo comportamental de uma pessoa, mais do que composto por uma tendência dominante, é composto pelo equilíbrio de todas as quatro dimensões DISC (FRANÇA, 2014).

De acordo com Marston (1930), as emoções e comportamentos (Dominância, Influência, Estabilidade e Conformidade) compõem um modelo dinâmico, podendo ser influenciado pelo ambiente.

Ressalta-se que o DISC não se trata de um teste, pois o resultado do perfil é a partir da percepção do indivíduo, e não de um sistema ou valores pré-definidos. A metodologia DISC possibilita uma análise do perfil comportamental dos indivíduos, o que permite aumentar autoconhecimento, melhorar o nível de satisfação das pessoas com as funções que exercem, desenvolver potencialidade dos profissionais, maximizar suas habilidades específicas, aumentar a produtividade e os impactos positivos nos processos de trabalho.

2. Metodologia

A metodologia adotada pela Equipe da Superintendência de Escola de Governo/SEGES para implementação do mapeamento do perfil comportamental dos gestores do Poder Executivo Estadual, o qual compreende nesta fase os gerentes, coordenadores e superintendentes dividiu-se nas seguintes fases:

Fase 1 – Seleção das Analistas

O projeto tem início com a seleção e capacitação de vinte e uma servidoras públicas que realizaram o curso de analista comportamental para conhecer, gerenciar e realizar as devolutivas utilizando a ferramenta SEDISC. Ao término desse processo, as servidoras de diferentes órgãos/entidades foram certificadas como analistas comportamentais



Fase 2 – Sensibilização

O segundo passo foi o processo de sensibilização “*in loco*”, realizado pela equipe da Superintendência de Escola de Governo juntamente com a analista comportamental, responsável por cada órgão/entidade dos gerentes, coordenadores e superintendentes selecionados.



Fase 3 – Realização do teste e devolutivas

Posteriormente, as analistas comportamentais aplicaram as avaliações e realizaram as respectivas devolutivas.



Fase 4 – Pesquisa de satisfação

Ao término da aplicação das avaliações, a equipe da Superintendência de Escola de Governo realizou uma pesquisa de satisfação junto aos gestores participantes, envolvidos no trabalho. A tabulação dos dados foi realizada pela equipe da Superintendência de Escola de Governo e a elaboração do relatório por uma equipe multidisciplinar de servidores.



Fase 5 – Desenvolvimento de ferramenta virtual

Foi desenvolvida uma ferramenta virtual pela assessoria do gabinete do Secretário Adjunto de Gestão de Pessoas / SEGES, a qual facilitará o acesso as informações sobre o perfil de sua equipe.



3. Análises de dados

Este capítulo apresenta as análises das tabelas e gráficos do mapeamento do perfil comportamental dos gerentes, coordenadores e superintendentes da Secretaria de Estado de Saúde/SES.

A metodologia SEDISC interpreta os perfis utilizando as combinações dos 4 estilos de comportamento. Conforme definido no referencial teórico, o perfil “D” refere-se ao estilo **DOMINÂNCIA**, o perfil “I” ao estilo **INFLUÊNCIA**, o perfil “S” **ESTABILIDADE**, e o perfil “C” **CONFORMIDADE**. Portanto, seguem abaixo as tabelas e gráficos demonstrando o mapeamento realizado.

PERFIL	POTENCIALIDADES	CONSIDERAÇÕES
D - DOMINÂNCIA	Estas pessoas modelam seu ambiente incitando os desafios e obstáculos. Gostam de obter resultados imediatos, de manejar problemas e resolvê-los. Geralmente estão manejando as mudanças que estão sendo executadas.	Temem a perda do controle de seu ambiente ou perda de vantagem para os demais.
I - INFLUÊNCIA	São pessoas que moldam seu ambiente, persuadindo e influenciando os outros buscando criar alianças. Tem motivação pela liberdade de expressão, o reconhecimento social e as atividades em grupo.	Podem tender à impulsividade e à desorganização
S - ESTABILIDADE	São pessoas que realizam tarefas em cooperação, bons ouvintes, apresentam soluções para conflitos. Tendem a realizar as coisas da maneira como já foi comprovada que proporciona melhores resultados. Motivam-se diante da possibilidade de estabilidade.	Temem a perda de estabilidade e mudanças imprevistas, limitam-se quando postergam a satisfação de suas necessidades por resolver as necessidades dos outros e a resistência natural à mudança.
C - CONFORMIDADE	Pessoas cuja conformidade é acentuada, se caracterizam por serem atentas aos detalhes, seu pensamento é analítico, são precisos e diplomáticos com os outros. Motivam-se onde as expectativas sejam claras, onde a precisão e a qualidade sejam valorizadas e não existam métodos negligentes.	Quando o trabalho em equipe se estende por muito tempo acabam não se sentindo bem, preferindo trabalhar individualmente.

Quadro 01: Descritivo de perfis

Fonte: Manual da Ólami Expertise em Pessoas & Recursos Humanos

3.1. Perfil comportamental dos gestores públicos da SES

PERFIL DOMINANTE	TOTAL	% TOTAL
D	8	9%
I	32	34%
S	37	39%
C	17	18%
TOTAL	94	100%

Quadro 02: Quantitativo do perfil dos gestores da SES

Fonte: Superintendente de Escola de Governo/SEGES (Julho/2016)

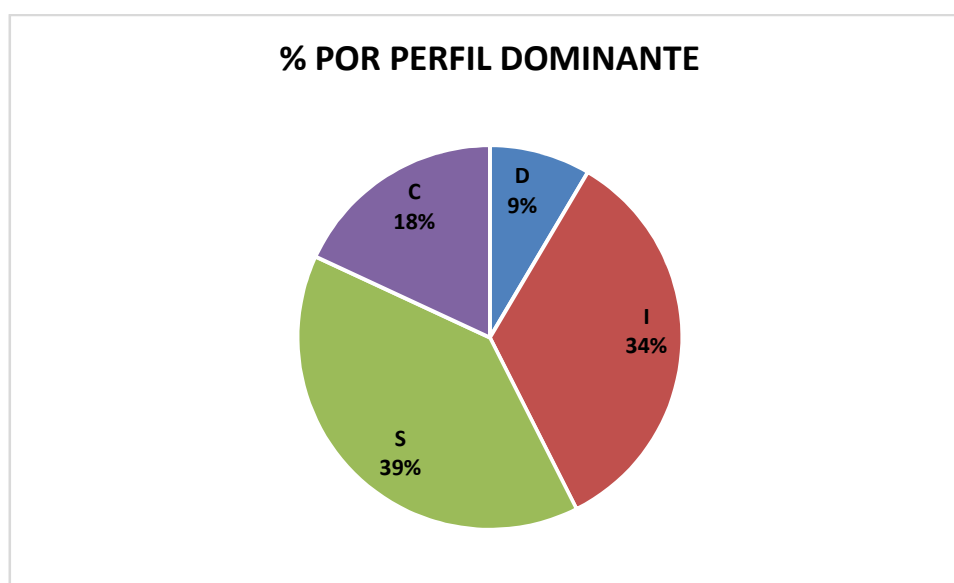


Gráfico 01: Quantitativo do perfil dominante da SES

Fonte: Superintendente de Escola de Governo/SEGES (Julho/2016)

Na Secretaria de Estado de Saúde percebe-se a prevalência de gestores com estilo de comportamento do perfil “S”, que revela estabilidade em suas atividades laborais, persistência, prudência e paciência. Em segundo lugar o perfil “I” se destaca em um percentual próximo ao “S”, o que implica em gestores com alto potencial de persuasão, entusiasmo e convencimento.

3.2. Perfil comportamental combinado dos gestores da Secretaria de Estado de Saúde

A avaliação SEDISC realiza, também, uma descrição da personalidade do avaliado dividida em **12 subcaracterísticas geradas a partir de seu perfil**, tendo em conta as pontuações e as combinações em pares de cada dimensão DISC. É uma maneira organizada e simples de estruturar o modelo de interpretação. Estas doze subcaracterísticas tem um

comportamento e significado diferente para cada perfil. Cada dimensão tem três sub características associadas, como se segue nos quadros.

PERFIL COMBINADO	CARACTERÍSTICA	DESCRIÇÃO
(D/I)	Autoritarismo	Pessoa primariamente motivada pelos resultados. O autoritarismo aparece nos perfis que possuem a dominância mais alta que a influência. Estes indivíduos são diretos e assertivos, questões pessoais pouco lhe importam, tem visão analítica e se concentram para alcançar, a qualquer preço, suas metas. Necessitam obter resultados e estão completamente dispostos a se comprometer.
(D/C)	Independência	Trata-se de indivíduos que confiam em si mesmos no alcance de suas metas. A autossuficiência aparecerá nos perfis DISC quando a Dominância é mais alta que a conformidade e se trata de indivíduos altamente competitivos e determinados. Eles se sentem incomodados com regras e procedimentos, preferindo seguir suas próprias ideias, costumam trabalhar sozinhos e isolam a autoridade, são dinâmicos e diretos.
(D/S)	Automotivação	Refere-se a pessoas com energia e dinamismo, aparece nos perfis DISC quando a dominância é mais alta que a estabilidade. Refletem indivíduos que se confrontam e são resistentes à pressão em sua rotina cotidiana, são competitivos por natureza e não costumam ser muito pacientes.
(I/C)	Convencimento	Indivíduos que raramente têm dúvidas sobre suas capacidades e se sentem capazes que qualquer situação social, não têm medo de iniciar relações sociais e chegam a ser autoconfiantes demais, podendo agir impulsivamente.
(I/S)	Entusiasmo	Característica de sociabilidade e extroversão, com estilo animado, mostra seu interesse em temas fortes e sua natureza fervorosa pode atuar contagiando e motivando aos demais. A natureza do entusiasmo tende a variar de acordo com o nível relativo de pontuação de dominância no perfil.

(I/D)	Amizade	Característica social usada por pessoas abertas e cálidas com as demais. Trata-se de indivíduos amistosos e um de seus pontos fortes é gostar de se comunicar. Estes indivíduos apresentam-se confidentes em circunstâncias nas quais se sentem cômodos e aceitos. Devido ao baixo nível de dominância, torna-se difícil para eles serem efetivos em situações de confronto. São extrovertidos, mas encontram dificuldade na concentração de tarefas precisas e são facilmente distraídos no trabalho pela oportunidade de uma interação social.
(S/D)	Paciência	Refere-se a indivíduos calmos e discretos ou moderados. Este estilo de pessoa tem pouco sentido de urgência, o que significa que estão dispostos a trabalhar em situações que outras pessoas consideram repetitivas ou lentas.
(S/C)	Perseverança	Estilo de comportamento que exigem persistência, tendem a trabalhar muito bem quando focados em uma tarefa específica e não concentram sua atenção em mais de uma coisa, frequentemente levam tempo para se ajustar. Se comportam de maneira resistente à mudança, tem dificuldade em se adaptar a novas situações já que se percebem e se estabelecem de modo previsível.
(S/I)	Prudência	Refere-se a indivíduos que pensam em ações com muito cuidado, planejam suas palavras e pensam em suas ações cuidadosamente e nunca agem impulsivamente. Possuem vantagem da estabilidade e confiabilidade em seu trabalho. O termo prudente faz referência e é usado por que se trata de pessoas que tendem a pensar, planejar e considerar mais que as outras pessoas.
(C/S)	Percepção	Trata-se de indivíduos que são observadores e conscientes de seu ambiente, constantemente mudam e se colocam no lugar do outro, sutilmente percebem o que as outras pessoas ignoram. Isto é positivo, porém possuem um limiar muito baixo de aborrecimento e são facilmente distraídos.

(C/I)	Minuciosidade	<p>Algumas vezes chamado também de “cautela” em se tratando de indivíduos que buscam detalhadamente fazer as coisas de acordo com a meta principal. Este tipo de pessoa não gosta de cometer nenhum erro. Eles revisam e voltam a revisar seus trabalhos e estão dispostos a corrigir os erros dos outros. Não correm riscos a não ser que seja absolutamente necessário. Cautelosos em sua comunicação, raramente falam sobre si mesmos, característica de introversão clássica, são altamente analíticos e relativamente não comunicativos.</p>
(C/D)	Disciplina	<p>Trata-se de indivíduos que necessitam estar seguros em sua posição e preferem usar as regras e procedimentos estabelecidos como uma estrutura para fornecer ideias, tem necessidade dos fornecimentos práticos desde gerentes, estudantes e amigos e buscam manter relações positivas com os outros. Realizam trabalhos em equipe, mas também designam e distribuem as cargas a fim de aumentar a eficiência e a efetividade das atividades de acordo com o esperado, tendem a ser bons companheiros e fazem excelentes grupos de trabalho e estão focados nos bons grupos que se assemelham e cumpram com suas próprias necessidades específicas, são organizados e estruturados.</p>

Quadro 03: Descritivo dos perfis combinados

Fonte: Manual da Ólami Expertise em Pessoas & Recursos Humanos

3.3. Quantitativo por perfil combinado – SES

PERFIL	GERENTE	COORDENADOR	SUPERINTENDENTE /DIRETOR	TOTAL
CI	3	2		5
CS	8	3	1	12
DC	2	1		3
DI		2	2	4
DS	1			1
IC	6	2	2	10
ID	3	4		7
IS	9	4		13
OUTROS	3			3
SC	11	4		15
SD	1	3		4
SI	9	7	1	17
TOTAL	56	32	6	94

Quadro 04: Quantitativo do perfil combinado da SES

Fonte: Superintendência de Escola de Governo/SEGES (Julho/2016)

(*) Outros: Pessoas com 03 perfis iguais.

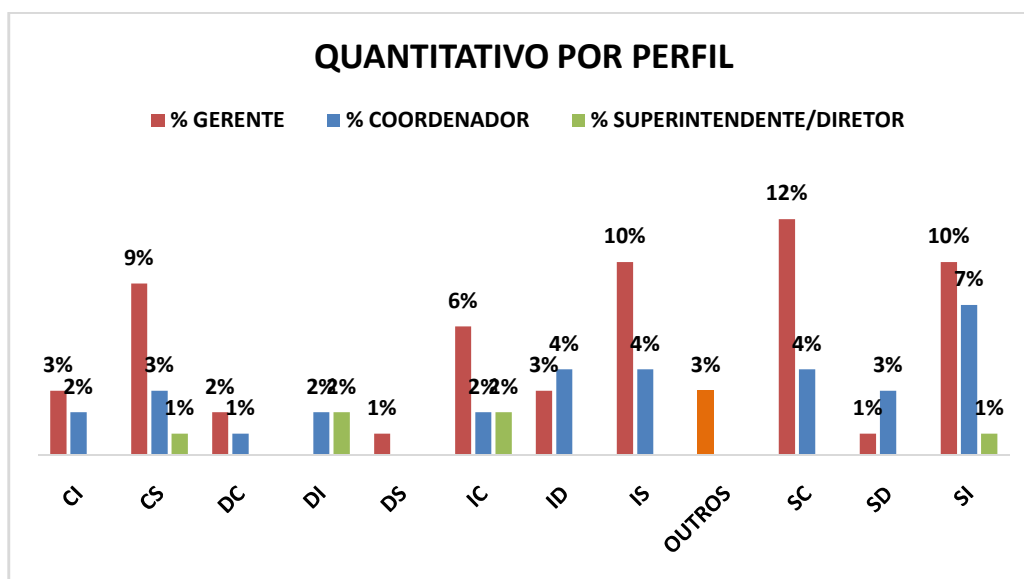


Gráfico 02: Quantitativo do perfil dominante da SES

Fonte: Superintendência de Escola de Governo/SEGES (Julho/2016)

(*) Outros: Pessoas com 03 perfis iguais.

Nos quadros e tabelas acima, pode-se perceber os perfis comportamentais combinados que se destacaram em cada cargo (gerente, coordenador e superintendente na SES).

É possível observar que no cargo de gerente o perfil combinado “SC” se destaca, enquanto nos coordenadores destaca-se o perfil “SI”. Já entre os superintendentes os perfis mais evidenciados foram “DI” e “IC”. Na sequência, serão explanados os perfis por cargo, para maior aprofundamento dos estilos de comportamento.

✓ Gerentes

O perfil combinado em destaque nos gerentes da SES, com evidenciado acima é o “SC”, com 12% dos respondentes. Este perfil se caracteriza pela **PERSEVERANÇA**, que diz respeito a pessoas que desempenham muito bem suas atividades quando possuem uma tarefa específica, persistem até conseguirem o produto final de suas ações. No entanto, senão forem bem direcionados, podem ser resistentes a mudanças até que consigam visualizar o real sentido das mesmas. Assim, mudanças sem devida preparação ou envolvimento provavelmente não possuem adesão dessas pessoas.

Dentre os perfis combinados menos predominantes nos gerentes estão o “SD” e o “DS”, ambos com 1%. O perfil “SD” diz respeito a comportamentos com destaque para **PACIÊNCIA**, pois são pessoas com pouco sentido de urgência, dispostas a trabalhar em atividades rotineiras. Já o perfil “DS” tem como característica a **AUTOMOTIVAÇÃO**, ou seja, são indivíduos que confiam em si mesmos e no alcance de suas metas.

✓ Coordenadores

Nos coordenadores da SES o perfil “SI” revelou-se superior aos demais, com 7% dos respondentes. Neste estilo de comportamento a característica chave é a **PRUDÊNCIA**. São assim pessoas com potenciais de comportamento orientados ao planejamento, estabilidade e confiabilidade no trabalho.

O perfil com menor visibilidade nos coordenadores da SES foi o “DC”, que retrata a **INDEPENDÊNCIA**, sendo característica de pessoas autossuficientes que confiam em si mesmas e no alcance de suas metas.

✓ **Superintendente**

Os destaques entre os superintendentes da SES estão os perfis “**DI**” e “**IC**”, com 2% cada. O perfil “**DI**” tem como predicado o **AUTORITARISMO**, sendo pessoas com tendência a motivação por resultados, diretas, assertivas, dispostos a comprometer-se com os resultados. Já o perfil “**IC**” revela gestores com potencialidades para o **CONVENCIMENTO**, isto é, possuem grande capacidade de persuasão e traquejo social, lidando com diferentes situações.

Com 1% cada, encontram-se os perfis “**CS**” e “**SI**”. O perfil “**CS**” se distingue dos demais pela **PERCEPÇÃO**, por apresentarem características de pessoas observadoras e conscientes de seu ambiente. O perfil “**SI**”, com dito anteriormente, refere-se à **PRUDÊNCIA**. São assim pessoas com potenciais de comportamento orientados ao planejamento, estabilidade e confiabilidade no trabalho.

4. Avaliação do projeto

Para aferir a efetividade do projeto foi realizada uma pesquisa de satisfação entre os dias 30/06 e 14/07, com os novecentos e dez gestores que participaram do mapeamento de perfil comportamental, utilizando a ferramenta do *Google Forms*.

A pesquisa de satisfação contou com expressiva participação dos gestores mapeados. 46% do público-alvo respondeu ao formulário. A média de aprovação do projeto entre os avaliados foi 98%, o que demonstra assertividade, necessidade de ampliação e continuidade do projeto, conforme gráficos apresentados a seguir:

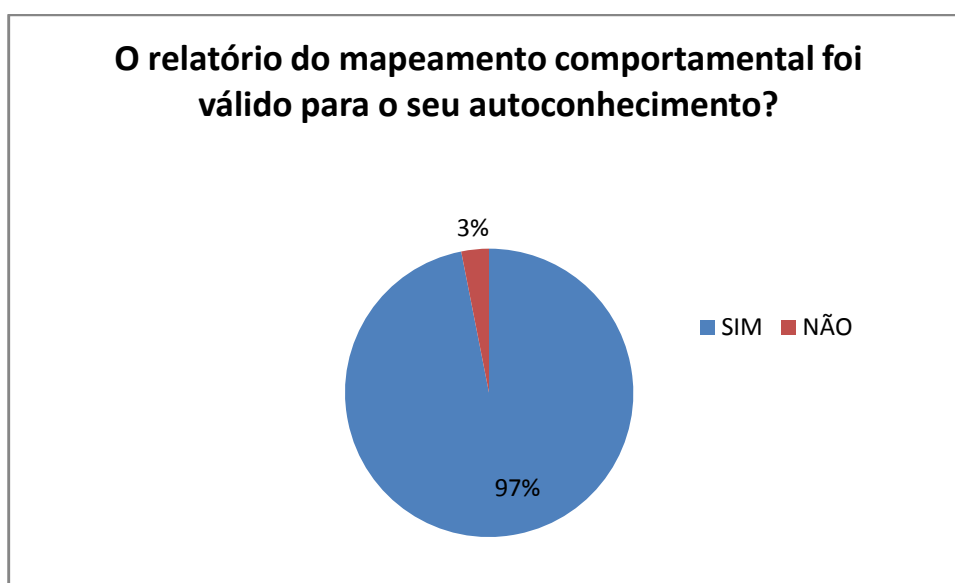


Gráfico 03. Percentual de gestores em que o mapeamento comportamental foi válido para seu conhecimento.
Fonte: Pesquisa de Satisfação da Avaliação Comportamental. *Google Forms*.

Observamos que a maioria, sendo 97%, atingiu nosso objetivo, que é desenvolver a competência do autoconhecimento, uma vez que para um bom líder é necessário conhecer a si e os outros.

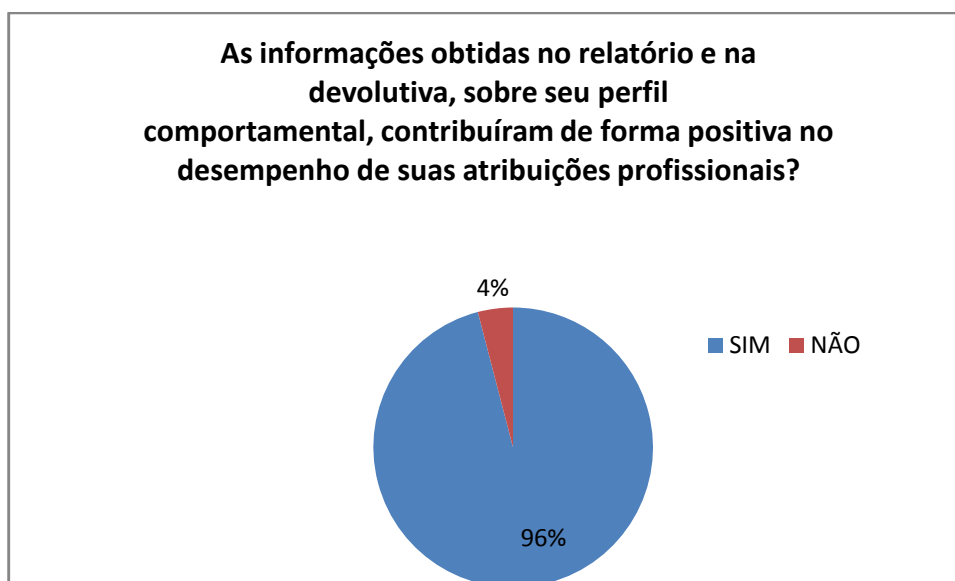


Gráfico 04. Percentual de gestores acerca das informações obtidas no relatório e na devolutiva.
Fonte: Pesquisa de Satisfação da Avaliação Comportamental. *Google Forms*.

Desse universo apenas 4% declarou não ter aproveitado as informações geradas pela ferramenta SEDISC, possivelmente devido ao fato de já terem realizado avaliações correlatas anteriormente ou ainda, em alguns casos, por não concordarem com os resultados apresentados.

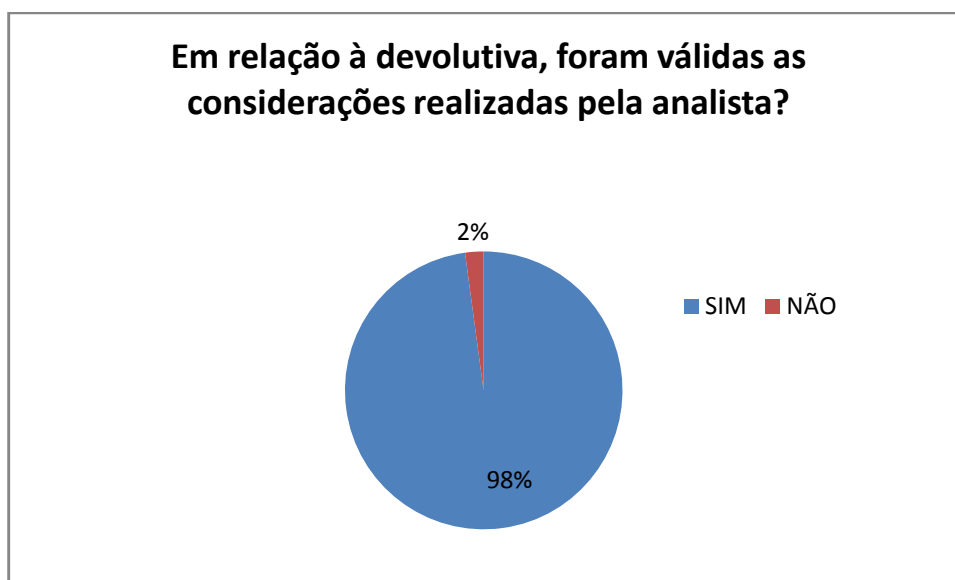


Gráfico 05: Percentual de gestores acerca da devolutiva e das considerações das analistas.
Fonte: Pesquisa de Satisfação da Avaliação Comportamental. *Google Forms*.

Em relação ao momento posterior à avaliação, quando as analistas deram *feedback* dos resultados levantados aos gestores, houve ampla aceitação do modo como estas

realizaram as devolutivas, devido à eficácia do processo de seleção e capacitação das mesmas.

5. Recomendações da pesquisa

De acordo com os resultados obtidos no mapeamento do perfil comportamental dos gerentes, coordenadores e superintendentes, é possível sugerir algumas recomendações aos gestores de nível tático e estratégico para implementação junto à SES.

As recomendações apresentadas neste relatório não pretendem apresentar todas as respostas necessárias para a melhoria do desempenho dos gestores mapeados, mas direcionar o caminho para formar equipes mais eficazes e motivadas.

5.1. Mapeamento das competências dos cargos de chefia da SES.

Ao apresentar um diagnóstico das potencialidades e talentos naturais de aproximadamente 83% dos gestores do nível tático e operacional, faz-se necessário a realização do mapeamento das competências dos cargos de chefia desse órgão para que seja possível efetuar o cruzamento entre as competências que o cargo requer e perfil mais adequado para ocupá-lo.

Vale destacar a importância do trabalho em parceria entre o nível estratégico e a Gestão de Pessoas de cada secretaria para a eficácia dessa recomendação.

5.2. Identificação de sucessores para os cargos de chefia.

A Gestão de Pessoas, com o banco de dados dos seus gestores mapeados, pode contribuir para a **redução da rotatividade dos ocupantes de cargos**, tendo em vista que consegue orientar o nível estratégico na indicação de sucessores com o perfil mais assertivo ao cargo. Vale destacar que pessoas que trabalham desenvolvendo atividades de acordo com o seu talento natural tendem a ser mais produtivas e motivadas no desempenho de suas atribuições.

Portanto, será disponibilizado ao nível estratégico uma ferramenta virtual de consulta a perfis individualizados, com o objetivo de fornecer informações que poderão subsidiar sua tomada de decisão na escolha do profissional a ocupar determinado cargo de acordo com as suas competências e habilidades, bem como fomentar uma comunicação efetiva e não julgadora com seus liderados.

Essa ferramenta pode contribuir para identificar, reter e potencializar talentos.

5.3. Desenvolver lideranças com foco em competências comportamentais

A partir da consolidação dos dados apresentados, constatou-se que o perfil **“S” (Estabilidade)** é o mais comum e o maior *gap* (lacuna) de competências dos gestores do nível operacional/tático, encontra-se no perfil **“D” (Dominância)** cujo principal talento natural é o foco em resultados. Percebe-se a necessidade de desenvolvimento dos gestores com especial atenção em competências gerenciais e comportamentais, tais como:

- ✓ Compreensão de si mesmo e dos outros;
- ✓ Estímulo a um ambiente de trabalho produtivo;

- ✓ Gerenciamento do tempo e do estresse;
- ✓ Construção de equipes;
- ✓ Comunicação eficaz;
- ✓ Administração de conflitos;
- ✓ Uso do processo decisório participativo;
- ✓ Gestão da mudança, pensamento criativo;
- ✓ Capacidade de monitoramento do desempenho individual e coletivo.

5.4. Desenvolver equipes mais eficazes e motivadas

Ao conhecer o perfil dos seus liderados, o nível estratégico/tático pode formar equipes com perfis complementares que irão potencializar os resultados, trabalhar com maior satisfação e melhorar o clima organizacional.

5.5. Estimular e promover o autodesenvolvimento dos gestores

A gestão de pessoas do órgão deverá desenvolver ações para que os servidores compreendam a importância do seu autodesenvolvimento e gerenciamento de sua carreira.

Quando nos referimos ao autodesenvolvimento, estamos entendendo que o indivíduo assuma, ele mesmo, a responsabilidade por este processo evolutivo, através da busca pessoal de recursos e condições que lhe permitam reconhecer que o seu crescimento profissional depende dele.

5.6. Plano de Desenvolvimento Individual - PDI.

A avaliação que os gestores realizaram gerou um diagnóstico preciso de *gaps* de desenvolvimento individual. Dessa forma, a Superintendência de Escola de Governo pode oferecer ações de capacitações personalizadas e customizadas ao órgão, e/ou tipos de cargos ou grupos de gestores com perfis afins que participaram do mapeamento.

Sugestões para capacitação:

Inserir turmas customizadas, considerando o PDI e os *gaps* de cada gestor avaliado no cronograma do programa de *coaching*, desenvolvido pela Superintendência de Escola de Governo, de forma que as ações de desenvolvimento sejam eficazes e ofereçam ferramentas de gestão que poderão potencializar o seu desempenho profissional.

Ao considerar que de acordo com a metodologia SEDISC é necessário potencializar os talentos naturais e desenvolver os talentos adaptados, faz-se necessária a contratação de instituições de referência em desenvolvimento de lideranças públicas para oferta de cursos, *workshops* e palestras aos gestores mapeados.

É importante ressaltar que a ausência de ações de desenvolvimento tende a aumentar os *gaps* (lacunas) de competências existentes.

5.7. As unidades de Saúde e Segurança do Trabalho/Gestão de Pessoas precisam planejar ações de prevenção a possíveis doenças laborais para os gestores com perfis atípicos.

Considerando a identificação da presença de perfis atípicos (*stress*) significativamente, recomendamos que o nível estratégico reconheça a importância das unidades de saúde e segurança de trabalho do órgão mapeado e aprove a implementação de programas de qualidade de vida para os servidores.

Ações como:

- ✓ Grupos de estudos, para promover o aprendizado coletivo e o trabalho colaborativo;
- ✓ Grupos de corrida ou de exercício coletivo, para estimular o sentimento de ultrapassar obstáculos;
- ✓ Grupos de auxílio a entidades carentes ou de reciclagem, para incentivar a colaboração e o pensamento sustentável e social.

5.8. Apoio do nível estratégico para continuidade e ampliação do mapeamento do perfil comportamental

Considerando o planejamento estratégico do governo, que tem como foco a “Gestão por Resultados”, faz-se necessário ampliar o projeto aos demais servidores da Secretaria de Estado de Saúde para fomentar a cultura do autoconhecimento, a importância de ações de desenvolvimento, mapear possíveis sucessores dos cargos de chefia e promover a formação de equipes mais eficazes.

6. Limitações do projeto

Durante a realização do Projeto de Avaliação Comportamental ocorreram alguns obstáculos que dificultaram a aplicação do mesmo em sua integralidade, sendo eles:

✓ **Cultura organizacional referente a avaliação como ação negativa;**

Em alguns órgãos houve resistência para aceitar a avaliação comportamental como uma oportunidade de autoconhecimento e desenvolvimento profissional dos gestores, posto que há uma crença de descontinuidade das ações e também da gestão.

✓ **Rotatividade dos ocupantes dos cargos;**

Durante a realização da avaliação houve alteração de servidores nos cargos em alguns órgãos/entidades, o que gerou necessidade de refazer avaliação e ainda em outros cargos ficaram sem a avaliação.

✓ **Férias e Licenças;**

Alguns gestores encontravam-se em período de férias ou afastados durante o processo de realização do projeto, o que inviabilizou a participação dos mesmos.

✓ **Receio de perder o cargo;**

Houve resistência de um pequeno grupo de gestores em participar da avaliação porque entenderam, de forma equivocada, que o projeto teria como objetivo exonerar os “perfis inadequados”.

✓ **Receio de se expor;**

Da mesma forma como no item anterior, alguns gestores tiveram receio de realizar a avaliação por desconfiança de como seriam utilizadas as informações.

✓ **Excesso de tarefas e viagens a serviço;**

Em órgãos/entidades com atividades externas houve dificuldade em adesão dos gestores, por motivo de viagens a serviço ou ainda por excesso de atividades e falta de tempo.

✓ **Greve;**

Em virtude da greve, alguns gestores, especialmente os superintendentes, não tiveram disponibilidade para participar da avaliação, devido ao acúmulo de serviço.

7. Considerações finais

É importante ressaltar que nenhum tipo de liderança é melhor que a outra. São apenas diferentes e necessárias em situações específicas. Sendo assim, todo tipo de perfil tem sua contribuição ao órgão, basta conciliar o perfil com as características do cargo ocupado.

Percebe-se o quanto o mapeamento do perfil comportamental dos gestores públicos da Secretaria de Estado de Saúde pode contribuir para diminuir o índice de rotatividade dos ocupantes de cargos, subsidiar as tomadas de decisões do nível estratégico/tático quanto à seleção de sucessores e formação de equipes mais eficazes e com melhores resultados.

O relatório do mapeamento comportamental que será disponibilizado pela Escola de Governo para a Gestão de Pessoas do órgão permite que muitas outras análises e leituras dos resultados sejam realizadas. Por exemplo, é possível identificar as potencialidades, talentos e pontos a desenvolver dos seus gestores avaliados.

Assim, a Escola de Governo finaliza esta etapa de mapeamento para iniciar a customização de ações de desenvolvimento gerencial, com foco no comportamento potencial e adaptado do gestor identificado no PDI – Plano de Desenvolvimento Gerencial.

8. Referências

FRANÇA, S. (Coord. Editorial). **PCC: Professional Coach Certification**: livro de metodologia. 1ª Ed. São Paulo: SF Treinamentos e Editora Ltda, 2014.

QUINN, R. E. *et. al.* **Competências Gerenciais**. [tradução Roberto Socio de Almeida]. - 5. ed. - Rio de Janeiro; Elsevier, 2012.

MARSTON, W. M. **As emoções das pessoas normais**. 1ª ed. São Paulo: *Sucess For You*, 2014.

Portal Pensando Grande. **5 Dicas de Endomarketing para você aplicar na sua empresa**. Disponível em <<https://www.pensandogrande.com.br/5-dicas-de-endomarketing-para-voce-aplicar-na-sua-empresa/>> Acesso em: 15 de Julho de 2016.

ÓLAMI. Expertise em Pessoas & Recursos Humanos. **Manual de treinamento da Avaliação Comportamental SEDISC**. Ólami RH. Cuiabá-MT, 2016.

9. Anexos I

SUGESTÃO PARA O RELACIONAMENTO COM OS ESTILOS DE PERFIS COMPORTAMENTAIS

PERFIL	PERFIL COMBINADO	CARACTERÍSTICAS	COMO INFLUENCIAR	COMO DISCORDAR
D – DOMINÂNCIA Busca e obtenção de resultados	(D/I) Autoritarismo	FAZEDOR, EMPREENDEDOR, CONTROLADOR	<ul style="list-style-type: none"> ☞ Enfatize “o que” tem quer ser mudado ou elaborado. ☞ Deixe o “como” com o Dominante. Ele vai criar o seu “como” e vai fazer. ☞ Inicie com a conclusão (Resultado), defina o objetivo, e por fim, fale do alvo a ser alcançado. ☞ Enfatize as vantagens que ele terá, ao alcançar certos objetivos. ☞ As sugestões de mudança não devem ser dadas em termos de “faça isto, faça aquilo”. ☞ O conselho deve estar embutido na descrição dos objetivos e resultados a serem alcançados. ☞ Os objetivos e resultados funcionam como a isca para o peixe. 	<ul style="list-style-type: none"> ☞ Seja firme no tom de voz e nas colocações ☞ Não dê a sua opinião: Eu acho que... ☞ Não discuta com ele ☞ Nunca de ordens ☞ Não divague ☞ Evite ser repetitivo ☞ Não generalize, seja específico. ☞ Nunca faça afirmações sem fundamentos ☞ Seja Lógico ☞ Prefira a fatos às emoções
	(D/C) Independência	Gosta de Participar ativamente do processo de feedback, pois não quer estar numa situação onde ele não tenha controle. Fará questão em afirmar as suas próprias convicções e opiniões		
	(D/S) Automotivação	Ele não se “submeterá” ao <i>feedback/coaching</i> sem critérios claros e convincentes. Ele gosta do “resumo” e do “resumo esclarecedor”.		
I – INFLUÊNCIA Trabalhar com e para as pessoas	(I/C) Convencimento	COMUNICADOR, ENTUSIASMADO, ENVOLVENTE,	<ul style="list-style-type: none"> ☞ Enfatize sobre o que irá ganhar (benefícios) realizando as mudanças sugeridas ☞ Fale sobre como a equipe pode ser mais produtiva com a melhora dele, e que como ele é fundamental para influenciar o ambiente. ☞ Diga que as pessoas poderão aprender através do exemplo dele ☞ Faça perguntas para que ele consiga desenvolver um plano prático do que terá que fazer e qual a melhor forma dele fazer (deixe usar a criatividade) ☞ Conte histórias a respeito do que outras pessoas fizeram em situações similares. ☞ A prolixidade, empolgação e emoção do coach ajudará o Influenciador a sentir-se seguro e compreendido. ☞ Finalize com uma analogia, um exemplo de superação, com cases, etc. Para que ele possa ser inspirado a fazer a mudança 	<ul style="list-style-type: none"> ☞ A discordância através da lógica, confronto direto como advertência, podem interromper a abertura no processo do feedback – Nunca diga que não gostou do posicionamento dele. ☞ Jamais demonstre insatisfação com o que ele disse (com tom de voz mais ríspido ou agressivo) ☞ Cuidados com as “caras e bocas” ☞ Valorize o que ele disse, por ex: <i>“Foi importante você ter falado isso” “Interessante esse ponto de vista” “Obrigada por compartilhar sua ideia”</i> ☞ Pergunte o que exatamente ele quer dizer com aquilo, o “como assim”, “me explique melhor” ☞ Traga evidências de pessoas que pensavam como ele e mudaram a sua forma de pensar e tiveram resultados positivos
	(I/S) Entusiasmo	Gosta muito de falar e fará questão de participar e querer compartilhar as experiências e sensações Ele não se submeterá ao feedback se não “sentir” que o ambiente é de comunicação aberta, onde ele poderá expressar suas ideias		
	(I/D) Amizade			

S – ESTABILIDADE Áreas administrativas, suporte e serviços	(S/D) Paciência	OUVINTE, AJUDADOR, PACIENTE, SEGURO Chegará na devolutiva de maneira “quieta”, “assustada” e também muito cordial e gentil.	<ul style="list-style-type: none"> ☞ Ele precisa ter a confiança do conselheiro, para depois ouvir o seus argumentos. ☞ O Seguro só se dispõe a mudar qualquer atitude/comportamento quando entender por que isto é necessário. ☞ Crie relevância para toda sugestão que for fazer ☞ Sempre explique os “porquês” das coisas ☞ Ele deverá estar convicto que a intervenção fará sentido e é coerente com relação ao seu problema tratado. ☞ Ele não quer se desgastar tentando várias coisas, portanto, é importante ter pensado muito e analisado detalhadamente antes de aplicar um conselho ou uma orientação. 	<ul style="list-style-type: none"> ☞ Mostre que apesar de pensarem diferente, você está do lado dele e não contra ele ☞ Evidencie que nada afeta a amizade estabelecida, que desacordos ou desencontros nada muda; ☞ Pergunte por que ele pensa assim ☞ Apresente sempre alternativas práticas
	(S/C) Perseverança	Deixará que tudo seja conduzido pelo coach, ele quer ouvir o que sem pra dizer, tendência é ficar calado; Talvez nas primeiras perguntas já queira justicar algo, afinal ele não quer ser mal interpretado.		
	(S/I) Prudência	Preocupado com a segurança, não gosta de mudanças.		
C – CONFORMIDADE Áreas técnicas e de qualidade	(C/S) Percepção	ANALÍTICO, SISTEMÁTICO, CAUTELOSO, PERFECCIONISTA/PROCESSO Chegará na devolutiva sem apresentar muitas emoções, pode parecer frio e distante	<ul style="list-style-type: none"> ☞ O analítico é fortemente mobilizado pelas tarefas e pelas ações. ☞ Os conselhos devem estar sempre conectados aos resultados e à qualidade. ☞ Precisa de tempo para executar tarefas. Não queira sugerir mudanças da “noite para o dia”. ☞ Um aspecto fundamental para influenciá-lo é explicar-lhes como executar o que é solicitado. ☞ Ajude-o a elaborar um plano de ação ☞ É preciso convencê-lo de que sua ação será correta. ☞ Conclusões específicas, estatísticas e resultados mensuráveis mobilizam o analítico a querer trabalhar suas dificuldades. 	<ul style="list-style-type: none"> ☞ O analítico sente que “quem avisa amigo é”. Ele agradece a quem lhe mostrar o que pode fazer melhor e como alcançar melhores resultados. ☞ Para discordar e confrontar não existe nada mais efetivo do que a apresentação de fatos. “Contra fatos não há argumentos”, pensa o analítico. ☞ Não é mobilizado por apelos emocionais ou persuasão. A compreensão, a cognição, a lógica, os fatos oferecem ao conselheiro a permissão de discordar ou até de confrontar o perfil Conformidade.
	(C/I) Minuciosidade	Não se preocupe em esbanjar simpatia, para esse perfil isso não importa Ele fará muitas perguntas Vai ficar de “olho em tudo” – Em como será explicado pra ele.		
	(C/D) Disciplina			

Quadro 05: Descrição dos perfis combinados

Fonte: Manual da Ólami Expertise em Pessoas & Recursos Humano

10. Anexos II