



**Hugo Ossovski Massaneiro**

**FERRAMENTAS DE AVALIAÇÃO DE PERFIL  
PSICOLÓGICO COMO SUPORTE À ASSERTIVIDADE NA  
COMUNICAÇÃO INTERPESSOAL**

Trabalho apresentado ao curso MBA em Desenvolvimento Humano de Gestores, Pós-Graduação *lato sensu*, Nível de Especialização, do Programa FGV Management da Fundação Getulio Vargas, como pré-requisito para a obtenção do Título de Especialista.

Prof. Edmarson Bacelar Mota

**Coordenador Acadêmico Executivo**

Gianfranco Muncinelli

**Orientador**

**Curitiba – PR**

**2015**

FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS

PROGRAMA FGV MANAGEMENT

MBA EM DESENVOLVIMENTO HUMANO DE GESTORES

O Trabalho de Conclusão de Curso

**Ferramentas de avaliação de perfil psicológico como suporte à assertividade na comunicação interpessoal**

Elaborado por Hugo Ossovski Massaneiro e aprovado pela Coordenação Acadêmica, foi aceito como pré-requisito para a obtenção do certificado do Curso de Pós-Graduação *lato sensu* MBA em Desenvolvimento Humano de Gestores, Nível de Especialização, do Programa FGV Management.

Data da Aprovação: Local, Data

---

Edmarson Bacelar Mota

Coordenador Acadêmico Executivo

---

Gianfranco Muncinelli

Orientador

**TERMO DE COMPROMISSO**

O aluno Hugo Ossovski Massaneiro, abaixo assinado, do curso de MBA em Desenvolvimento Humano de Gestores, Turma DHG3-Curitiba (1/2013), do Programa FGV Management, realizado nas dependências da instituição conveniada ISAE, no período de 16/08/2013 a 12/09/2015, declara que o conteúdo do Trabalho de Conclusão de Curso intitulado Ferramentas de avaliação de perfil psicológico como suporte à assertividade na comunicação interpessoal, é autêntico e original.

Local, Data

---

Hugo Ossovski Massaneiro

## RESUMO

O presente trabalho propõem-se a identificar ferramentas de avaliação de perfil psicológico, com intuito de contribuir para a assertividade na comunicação interpessoal. Para isto, serão abordados os conceitos de assertividade e comunicação interpessoal, assim como detalhadas quatro ferramentas de avaliação de perfis psicológicos: Dominância Cerebral, de Ned Hermann; Modelo PAEI, de Ichak Adizes; MBTI® (*Myers Briggs Type Indicator*), baseado na teoria dos Perfis Psicológicos de Carl Jung; *Straight Talk*®, baseada também na teoria dos Perfis Psicológicos de Carl Jung com adição dos tipos de humor definidos na escola de filosofia grega. As ferramentas foram avaliadas com intuito de proporcionar alternativas de identificação do perfil psicológico de interlocutores, possibilitando o incremento da assertividade da comunicação interpessoal através da adequação das mensagens ao perfil psicológico do receptor. Nos anexos estão disponíveis os testes que podem ser realizados para a identificação dos perfis, para cada um dos autores, assim como um exemplo de aplicação em um grupo de trabalho com uma das ferramentas abordadas.

**Palavras Chave:** assertividade, comunicação interpessoal, perfis psicológicos, ferramentas de avaliação de perfis psicológicos

## ABSTRACT

This study aims to identify the psychological profile assessment tools, with the goal to contribute to the assertiveness in interpersonal communication. For this, the concepts of assertiveness and interpersonal communication will be addressed, as well as four psychological profiles assessment tools will be detailed: Brain Dominance, Ned Hermann; PAEI model of Ichak Adizes; MBTI® (Myers Briggs Type Indicator), based on the theory of Carl Jung's psychological types; Straight Talk® also based on the theory of Carl Jung's Psychological types added the humor types defined in the school of Greek philosophy. The tools were evaluated intuited to provide identification of alternative psychological profile speakers, enabling the increased assertiveness of interpersonal communication by adapting messages to the psychological profile of the receptor. Tests are available in the appendix that can be performed to identify the profiles for each author, as well as an application example in a working group with one of the tools discussed.

**Key Words:** assertiveness, interpersonal communication, psychological profiles, psychological profile assessment tools

## **AGRADECIMENTOS**

À minha esposa, Jeniffer, pela incansável abdicação de si mesma por nós, e também pela paciência e amor que sempre fizeram de nosso lar e ombros um porto seguro para nossos corações.

À Deus por ter nosso dado um anjo chamado Davi, que tem sido nossa maior fonte de aprendizado e de amor incondicional nestes últimos anos.

Aos professores do curso de Desenvolvimento Humanos de Gestores do ISAE/FGV que passaram por nossa turma e, incansavelmente, fizeram seu papel de incitar em nossas mentes o desejo de ser protagonista de nossas vidas e nos tornarmos líderes melhores e mais humanos.

A todos os colegas que auxiliaram na elaboração deste trabalho, seja na contribuição para o enriquecimento do conteúdo, seja àqueles que responderam aos questionários de avaliação.

“O mais importante é não parar de questionar. A curiosidade tem sua própria razão de ser. Não podemos fazer nada senão contemplar extasiados os mistérios da eternidade, da vida, da maravilhosa estrutura da realidade. É mais que suficiente tentarmos simplesmente compreender um pouco desse mistério a cada dia. Nunca perca a sagrada curiosidade.”

Albert Einstein

## SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO .....	10
2. ASSERTIVIDADE .....	12
3. COMUNICAÇÃO INTERPESSOAL.....	16
3.1 O que é comunicação.....	16
3.1.1 O processo de Comunicação .....	17
3.1.2 Elementos da Comunicação.....	18
3.1.3 Feedback.....	18
3.2 Modelos de comunicação.....	19
3.2.1 Modelo de Berlo – SMCR.....	19
3.2.2 Modelo de OSGOOD-SCHRAMM.....	21
3.2.3 Modelo de Shannon-Weaver.....	22
3.3 Comunicação Interpessoal .....	23
4. FERRAMENTAS DE AVALIAÇÃO DE PERFIL PSICOLÓGICO .....	24
4.1 Dominância Cerebral.....	24
4.1.1 Analítico – Hemisfério superior esquerdo.....	25
4.1.2 Controlador – Hemisfério inferior esquerdo.....	26
4.1.3 Relacional – Hemisfério inferior direito .....	26
4.1.4 Experimental – Hemisfério superior direito.....	27
4.1.5 Comunicação com cada perfil .....	27
4.2 Modelo PAEI / Metodologia Adizes .....	29
4.2.1 Produtores – Curto prazo efetivo.....	30
4.2.2 Administradores – Curto prazo eficiente.....	31
4.2.3 Empreendedores – Longo prazo efetivo.....	31
4.2.4 Integradores – Longo prazo eficiente .....	31
4.2.5 Conflito de estilos .....	32
4.3 MBTI®.....	34
4.3.1 Os 16 Tipos de Personalidade .....	34
4.3.2 Analistas.....	35
4.3.3 Diplomatas .....	36
4.3.4 Sentinelas.....	37
4.3.5 Exploradores .....	39

4.4 Straight Talk®.....	41
4.4.1 Diretores ( <i>Directors</i> ) .....	43
4.4.2 Expressivos ( <i>Expressers</i> ).....	46
4.4.3 Pensadores ( <i>Thinkers</i> ) .....	48
4.4.4 Harmonizadores ( <i>Harmonizers</i> ) .....	50
5. FERRAMENTAS DE AVALIAÇÃO DE PERFIL PSICOLÓGICO E A ASSERTIVIDADE NA COMUNICAÇÃO INTERPESSOAL .....	53
5.1 Identificação seu perfil pessoal .....	54
5.2 Identificação do perfil do outro .....	55
5.3 Adaptação da forma de comunicação .....	58
5.4 Comparação das ferramentas .....	61
5.5 Ferramenta para gerenciamento do perfil de grupos .....	62
6. CONCLUSÕES .....	65
7. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....	67
Anexo 1 – Como está sua assertividade? .....	70
Anexo 2 – O quanto você é assertivo?.....	73
Anexo 3 – Perfil de comunicação Interpessoal (Millard J. Bievenu).....	75
Anexo 4 – Teste de Dominância Cerebral (Ned Hermann).....	80
Anexo 5 – Questionário Adizes .....	88
Anexo 6 – Questionário MBTI®.....	92
Anexo 7 – Questionário Straight Talk®.....	100

## 1. Introdução

A comunicação assertiva vêm se tornando um fator preponderante para a vida do ser humano em sociedade. Seja qual for o âmbito, profissional, pessoal, social, ou qualquer outro, há uma crescente variedade de troca de mensagens entre pessoas que estão sujeitas a algum tipo de ruído, que faz com que possa haver interpretação incorreta ou indesejada, grande fonte esta de desentendimentos, conflitos, mágoas e até rompimentos.

A crescente evolução tecnológica expôs o ser humano a um contato constante e irrestrito com seus semelhantes através dos mais diversos meios, situação que se agravou muito nos últimos 20 anos com o advento da Internet e da globalização. As barreiras existentes há um tempo atrás ficaram no passado e atualmente nos comunicamos em tempo real com, praticamente, qualquer lugar do mundo. Esse novo cenário nos expõe permanentemente à troca de mensagens com outras pessoas, seja através de conversas pessoais, ligações telefônicas, e-mails, redes sociais, mensagens instantâneas, video conferências, enfim, em todos estes momentos estamos em comunicação com nossos semelhantes.

Toda essa massificação e proliferação da comunicação interpessoal, trouxe consigo também uma maior ansiedade pela velocidade de resposta e banalização da qualidade da comunicação em prol da sua agilidade. Isso nos remete ao cenário atual, onde há uma maior preocupação com a velocidade de resposta de uma mensagem do que com a qualidade do seu conteúdo; mais preocupação em passar logo a mensagem do que em verificar se o formato é o mais adequado para seu destinatário; maior valorização para a agilidade do que com a utilização do canal de comunicação mais adequado; sentir-se com a missão cumprida em ter enviado a mensagem do que garantir que o receptor a tenha entendido.

O presente trabalho tem por objetivo propor ferramentas de avaliação de perfil psicológico visando auxiliar na assertividade da comunicação interpessoal. Para tal, o segundo capítulo discorre sobre a definir assertividade; o terceiro capítulo discorre sobre a definir comunicação interpessoal; no quarto capítulo apresentar as ferramentas de avaliação de perfil psicológico que foram identificadas para o específico fim do trabalho; no quinto capítulo realizar a correlação das ferramentas

de avaliação de perfil psicológico à assertividade na comunicação interpessoal, através da apresentação de formas de adequação das mensagens de acordo com o perfil identificado.

O principal intuito deste trabalho é entregar uma visão mais prática e fácil de como as ferramentas de avaliação de perfil psicológico podem ser utilizadas no dia-a-dia, de forma descomplicada e como potencializador de uma comunicação interpessoal mais assertiva, focada na adequação da mensagem aos ouvidos do receptor, principal alvo da comunicação.

## 2. Assertividade

Segundo Vera Martins (2005), assertividade possui origem no termo asserção, proveniente do latim *afirmare*, que significa *afirmar*, tornar firme, consolidar, confirmar e declarar com firmeza. Em se tratando de comunicação humana, assertividade se traduz em uma filosofia de vida.

Complementa que a postura assertiva é uma virtude, pois se posiciona no meio-termo de dois extremos inadequados, a agressão – excesso, e a submissão – falta. Isso demanda desenvoltura e flexibilidade, balanceando os “SIM” e “NÃO”, quando for preciso. “Assertividade é uma filosofia de relacionamento humano com soluções ganha-ganha” (MARTINS, 2005).

As atitudes que são a base para a assertividade são: autoestima, determinação, empatia, adaptabilidade, autocontrole, tolerância à frustração e sociabilidade. Além destas atitudes, Martins (2005) define três condições para ser assertivo:

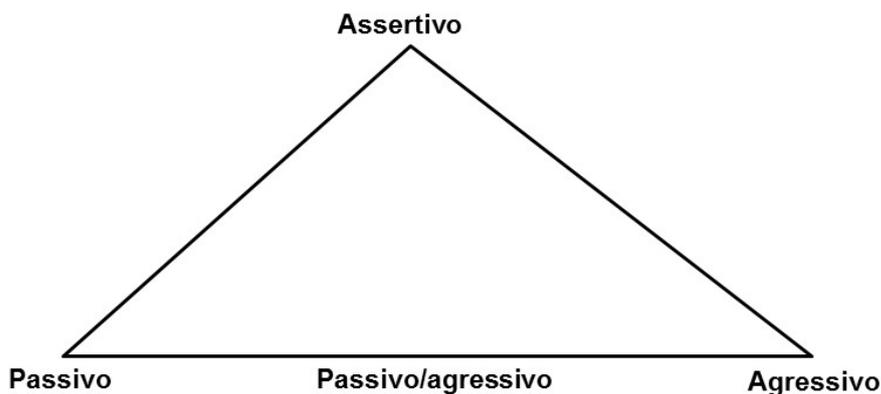
- 1) Saber o que quer e aonde quer chegar
- 2) Partir de um pensamento positivo
- 3) Ser proativo para atingir os resultados

A classificação do grau de comportamento assertivo pode ser obtida através da avaliação constante no Anexo 1, proposta por Martins (2005), que resultará numa das 4 classificações: baixa, média, boa ou excelente assertividade.

Terry Gillen (2001) defende que o comportamento assertivo permite defender seus direitos, tratando as pessoas com o devido respeito, sem, obrigatoriamente, garantir o êxito da interação, mas culminando nos benefícios:

- Confere melhores chances de êxito;
- Dá a certeza de que conduziu a conversação de modo positivo;
- Estabelece as bases para uma interação futura eficiente;

Em sua abordagem, Gillen (2001) forma seu modelo de assertividade (apresentado na figura 1) com base em 4 tipos de comportamento: Passivo, Agressivo, Passivo/Agressivo e Assertivo. O tipo de comportamento pode ser identificado através da aplicação da avaliação constante no Anexo 2.



**Figura 1** - Modelo de Assertividade  
**Fonte:** GILLEN, 2001, p. 13

Na sequência, estão detalhadas as características de cada tipo de comportamento:

Passivo – ansioso por evitar o confronto, mesmo às custas de si próprio – espera que as pessoas compreendam o que ele/ela deseja; muito preocupado com a opinião dos outros a seu respeito.

Agressivo – ansioso por vencer, mesmo à custa de outros; mais preocupado com os próprios desejos do que com os dos outros;

Passivo/agressivo – apresenta comportamento misto, com elementos de agressividade e passividade. Ansioso em acertar contas sem correr riscos de confronto. Comportamento frequentemente encontrado em pessoas que querem se afirmar sem terem poder para tanto.

Assertivo – ansioso por defender seus direitos mas, ao mesmo tempo, capaz de aceitar que as outras pessoas também tenham os seus.

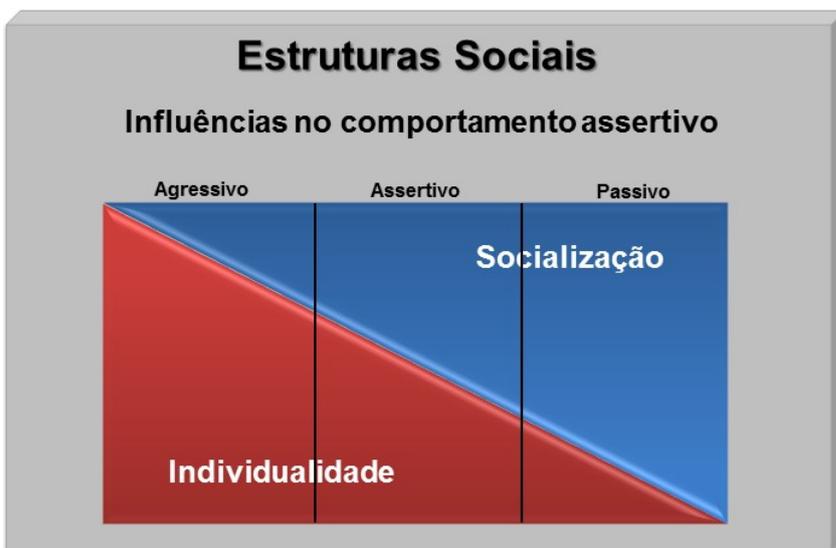
“... de maneira geral, o que as pessoas sentem a nosso respeito é consequência direta do modo como às tratamos. Assim, quanto mais positivo for nosso comportamento, mais seremos respeitados...” (GILLEN, 2001).

Já o portal Significados ([significados.com.br](http://significados.com.br)), define assertividade como derivação de “asserto”, que é uma proposição decisiva, classificada como uma competência emocional determinante para a expressão clara de um indivíduo, demonstrando sua autoestima e segurança de onde quer chegar e o alvo que pretende alcançar.

Voltada para a comunicação, consiste na defesa de convicções sem defender nem se submeter a outras pessoas, estratégia que revela maturidade e alta autoestima, sendo caracterizada pela comunicação de forma clara, objetiva, transparente e honesta. As principais vantagens desta forma de comunicação são:

- Melhora a capacidade de expressão e a imagem social;
- Fomenta o respeito pelas outras pessoas;
- Ajuda a resolver confrontos;
- Melhora a capacidade de negociação;
- Aumenta a autoconfiança;
- Confere mais credibilidade;
- Diminui o estresse;

Para Vera Lúcia Franco Martins (2004), em sua dissertação de mestrado, a influência das estruturas sociais na assertividade, é evidenciada através das duas possibilidades de relações sociais, onde fazer o que se espera levando em conta o outro é chamado de **Socialização**, e fazer o que quer fazer é chamado de **Individualidade** – retratado na figura 2.



**Figura 2:** Matriz de assertividade  
**Fonte:** MARTINS, 2005, p. 58

“Assim, podemos concluir que assertividade é o resultado do equilíbrio entre a **individualidade** e a **socialização**” (MARTINS, 2004).

Dizer muito “sim” para os outros, pode significar muitos “não” para si próprio, sendo necessário um balanceamento entre a satisfação das expectativas sociais e as próprias, mantendo assim as relações interpessoais e preservando a identidade pessoal – sem criar um comportamento agressivo e individualista. Mensagens opostas a estas, como “o mundo é dos espertos”, “bata antes de apanhar”, “tire vantagens”, causam um desbalanceamento entre individualidade e socialização, focando mais nos direitos pessoais que interpessoais (MARTINS, 2004).

O comportamento pessoal é afetado pelo desequilíbrio entre individualidade e socialização, resultando no aparecimento de mecanismos de autodefesa: Ataque e Fuga. Martins (2004) associa estes comportamentos aos perfis de comunicação:

Comunicação Agressiva (Ataque) – expressão da individualidade forte e socialização fraca, sendo caracterizado diante do conflito pela luta.

Comunicação não assertiva ou passiva (Fuga) – expressão da individualidade fraca e socialização forte, sendo caracterizado diante do conflito pela fuga.

*“Assertividade como um todo gira em torno da comunicação criativa. Refere-se a uma amplitude positiva de soluções “eu ganho – você ganha”, em que ambas as partes sentem-se confortáveis entre si e comprometem-se com um resultado final ” (O’BRIEN, 1998).*

Martins (2004) conclui que a assertividade ocorre quando existe a busca de entendimento através de ações maduras e responsáveis que se baseiam em princípios éticos e comportamentos típicos.

*“A assertividade é uma filosofia e uma aproximação ganha-ganha. Para construir e manter a relação ganha-ganha, cada pessoa deve aceitar a responsabilidade pelos seus sentimentos, pensamentos e comportamentos. Você não pode ser responsável pelos sentimentos dos outros. Você é responsável pelo que você faz e fala, porque suas palavras e ações convidam os outros a sentirem certas emoções” (LLOYD, 1995).*

### 3. Comunicação Interpessoal

#### 3.1 O que é comunicação

Segundo o portal Significados ([significados.com.br](http://significados.com.br)), comunicação significa partilhar, participar algo, tornar comum, palavra esta derivada do termo em latim *communicare*. É o ato de trocar informações entre si – seres humanos e animais, que promove a vida em sociedade. Esta troca é realizada através de um processo, onde uma mensagem é enviada de um emissor para um receptor, através de um canal de comunicação, o que caracteriza a base do processo de comunicação.

*“A palavra comunicação significa “tornar comum”, trocar informações, partilhar idéias, sentimentos, experiências, crenças e valores por meio de gestos, atos, palavras, figuras, imagens, símbolos, etc. Comunicar tem o sentido de participar e estabelecer contato com alguém num intercâmbio dinâmico e interativo” (MENDES, 1999).*

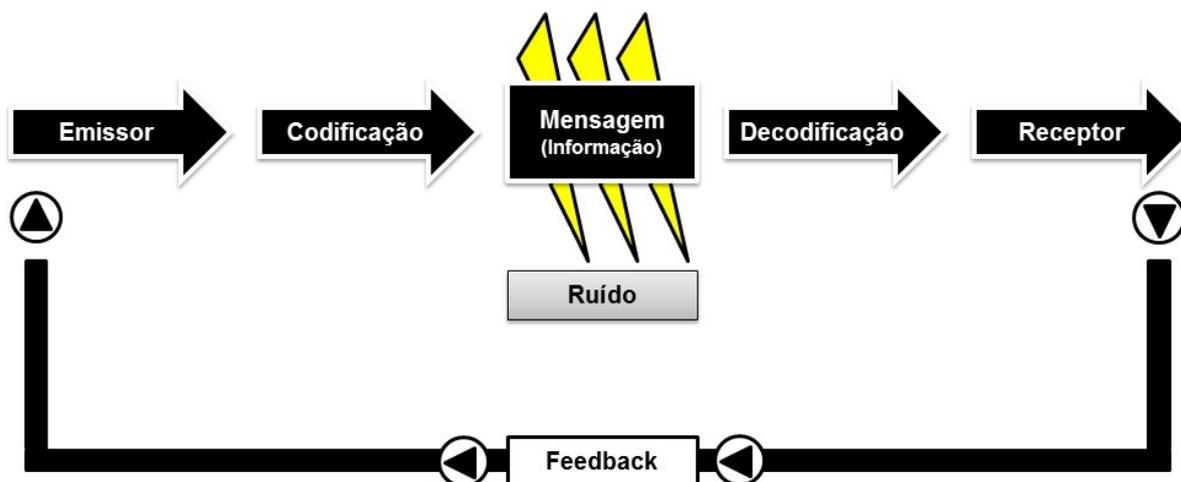
Para Mendes (1999), quando falamos deixamos transparecer quem realmente somos, fazendo da boa comunicação uma forma de libertação. Somos do tamanho da comunicação que conseguimos estabelecer, onde a coragem de comunicar-se é estar disponível para o contato social, firmando nossa estrutura pessoal através da comunicação ora praticada. A qualidade de pensamentos, é transmitida com excelência quando utilizadas a inteligência, empatia e sensibilidade, assegurando assim, a excelência das relações interpessoais e o sucesso de ações cotidianas.

*“Palavra de origem latina (communicare), comunicação significa “ação de partilhar, de dividir”. A comunicação pode ser definida como o processo que envolve a transmissão e a recepção de mensagens entre uma fonte emissora e um destinatário receptor, no qual as informações são codificadas na fonte e decodificadas no destino, com o uso de sistemas convencionados de signos ou símbolos sonoros, escritos, iconográficos, gestuais, etc.” (CHAVES; et all, 2010).*

O portal *Communication Theory* ([communicationtheory.org](http://communicationtheory.org)) define comunicação como uma habilidade desenvolvida individualmente para trocar mensagens, fatos, idéias, opiniões e também expressar emoções. Essa habilidade pode ser adquirida através de educação ou por herança – quando é absorvida pela observação dos demais, contribuindo para a formação do perfil pessoal.

### 3.1.1 O processo de Comunicação

Para Matos (2009), o processo de comunicação se dá apenas quando a informação recebida pelo receptor é compreendida, diferentemente da informação que é a passagem de um conjunto de dados codificados de um emissor para um receptor, através de uma mensagem. O processo de comunicação, mostrado na figura 3, acontece quando o emissor envia uma mensagem (codificada) ao receptor que, por sua vez, decodifica a mensagem e retorna ao emissor o *feedback*, caracterizando assim, o processo de comunicação. A codificação (realizada pelo emissor) e a decodificação (realizada pelo receptor) são os pontos onde a mensagem sofre interpretações e pode ser interpretado de maneira incorreta, o que caracteriza o ruído na comunicação, característica essa que torna esse processo tão complexo.



**Figura 3:** O processo de comunicação  
**Fonte:** adaptado de MATOS, 2009, p. 4

Matos (2009), de maneira simplista (sem considerar ruídos), classifica este processo pela fórmula abaixo:

**Emissor + Mensagem + Receptor + Feedback = Comunicação**

### 3.1.2 Elementos da Comunicação (MATOS, 2009)

- **Fonte:** nascente de mensagens e iniciadora do processo de comunicação, com o papel de provedora;
- **Emissor:** provedor da mensagem que será enviada ao receptor;
- **Receptor:** aquele que recebe a informação e a decodifica, transformando em mensagem recuperada;
- **Mensagem:** é o objeto da comunicação, produto físico real do codificador / fonte;
- **Ruído:** qualquer interferência na transmissão da mensagem, que perturba a recepção ou compreensão da mesma;
- **Canal (meios de comunicação):** meio pelo qual o emissor envia a mensagem, até atingir o receptor;
- **Código:** conjunto de signos relacionados de tal modo que estejam aptos para a formação e transmissão da mensagem;
- **Codificação:** transformação da mensagem de acordo com regras predeterminadas, para convertê-la em linguagem;
- **Decodificação:** interpretação realizada pelo receptor utilizando uma codificação predeterminada;
- **Signos:** convenção social e arbitrária, constituída pela combinação de um conceito, denominado significado, e uma imagem acústica, ou forma física, denominada significante;
- **Linguagem:** qualquer sistema de signos capaz de servir à comunicação entre os indivíduos;
- **Língua:** conjunto de convenções necessárias, adotadas pelo corpo social, para permitir o exercício da linguagem.

### 3.1.3 Feedback

A compreensão mútua entre emissor e receptor, é uma condição para o estabelecimento da comunicação. Isto posto, só pode ocorrer comunicação se houver *feedback* pois, sem este, a eficácia da transmissão da mensagem não será conferida. “Sem *feedback* não há realimentação na comunicação, o que acabapor

inviabilizar a eficácia do ato, ou seja, a compreensão por parte do receptor do que o emissor quis transmitir” (MATOS, 2009).

A teoria dos sistemas conceitua *feedback*, em sua tradução literal, como retroalimentação, ou seja, processar informações e retornar ao sistema para continuidade do funcionamento. No relacionamento entre pessoas, o *feedback* nos permite ver, em um enfoque crítico, a adequação ou inadequação de nossas ideias, sentimentos ou ações (RABAÇA e BARBOSA, 1987).

Para Passadori (2014), *feedback* é o controle na recepção da informação proveniente do sistema como um todo – seja qual for o elemento, objetivando retificar o que não se ajusta ao que é esperado, assim como fortalece o correto entendimento.

### 3.2 Modelos de comunicação

Para o entendimento dos modelos de comunicação, a abordagem utilizada será dos principais e mais utilizados modelos: modelo de Berlo – SMCR, modelo de Osgood-Schramm e modelo de Shannon-Weaver.

#### 3.2.1 Modelo de Berlo – SMCR

Segundo BERLO (2003), seu modelo de comunicação leva em consideração o aspecto emocional da mensagem, utilizando o modelo SMCR – que significa **Source** (fonte), **Message** (mensagem), **Channel** (canal) e **Receiver** (receptor) – tradução para o português **FMCR**. Para cada um destes componentes, são detalhados os fatores que os influenciam:

**Codificador-fonte:** é o emissor da mensagem que, cuidadosamente, coloca seus pensamentos em palavras. Para realizar a transferência da informação, o emissor utiliza-se dos fatores abaixo para influenciar o receptor:

- Habilidades de comunicação
- Atitudes
- Nível de conhecimentos
- Sistema sociocultural

**Receptor-decodificador:** o receptor interpreta a informação enviada da origem, cujo emissor tenta o convencer, considerando que este terá a mesma base que a sua, no momento no momento do envio da mensagem.

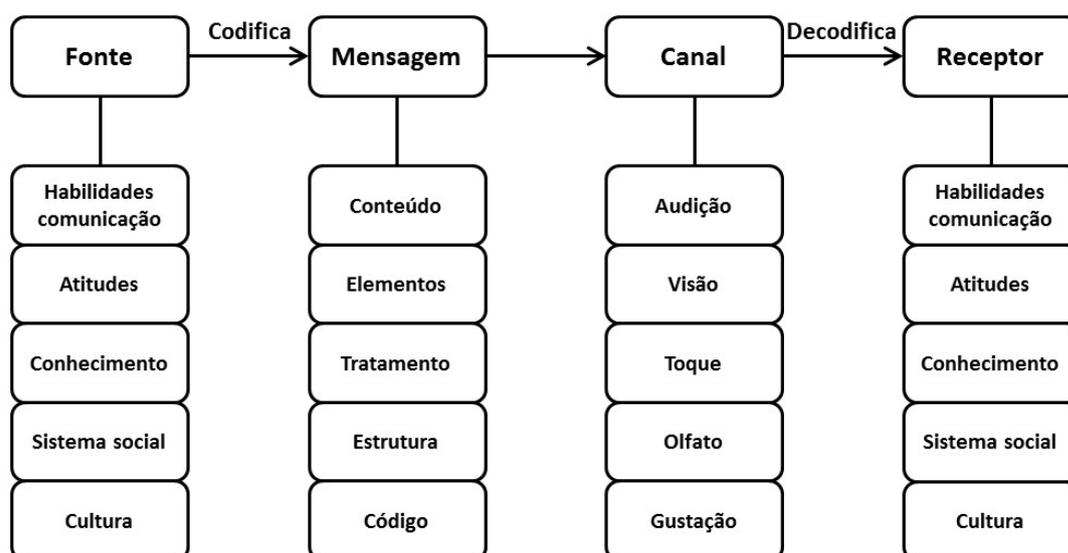
**Mensagem:** é o produto físico real da conversão de seus pensamentos em palavras, que compreende os seguintes elementos:

- Código
- Conteúdo
- Tratamento

**Canal:** é o meio pelo qual a informação é levada da origem para seu receptor, podendo ser:

- Visão
- Audição
- Tato
- Olfato
- Paladar

Este modelo possui lacunas, pois considera que emissor e receptor estão no mesmo nível de habilidades (representado na figura 4) para que haja sucesso, o que na prática é incomum (Management Study Guide).



**Figura 4:** Modelo de comunicação de Berlo – SMCR

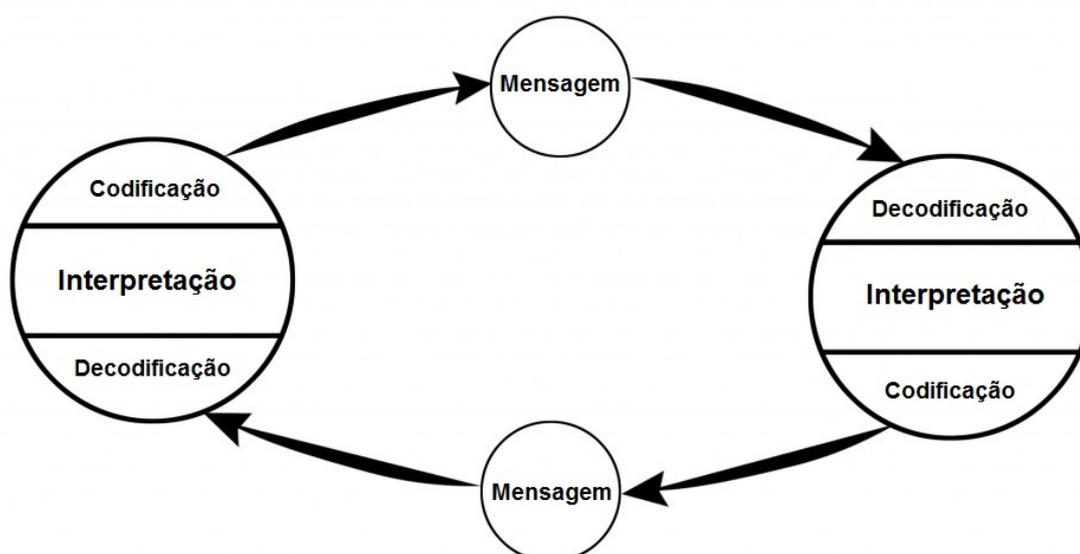
**Fonte:** Communication Theory (<http://communicationtheory.org/berlos-smcr-model-of-communication/>)

O portal Communication Theory ressalta a questão de que as imagens pessoais são diferentes de pessoa para pessoa, o que vai contra os pressupostos deste modelo. Com isto, são apresentadas algumas críticas ao modelo de Berlo:

- Desconsidera o *feedback* / efeito da mensagem;
- Desconsidera barreiras na comunicação;
- Modelo complexo;
- É um modelo linear, sem retroalimentação;
- Necessita das pessoas no mesmo nível de habilidades de comunicação;
- Omite o sexto sentido como canal.

### 3.2.2 Modelo de OSGOOD-SCHRAMM

Modelo de comunicação proposto por Wilber Schramm em 1954 trata a comunicação como um modelo circular onde a codificação e decodificação da informação são os fatores preponderantes para uma comunicação eficaz. Desta forma, pressupõe que a informação é inútil a menos que seja colocada da maneira correta como mensagem (codificação) pelo emissor e possa ser interpretada (decodificação) pelo receptor, que retorna o *feedback* ao emissor, dando continuidade ao ciclo (Management Study Guide).



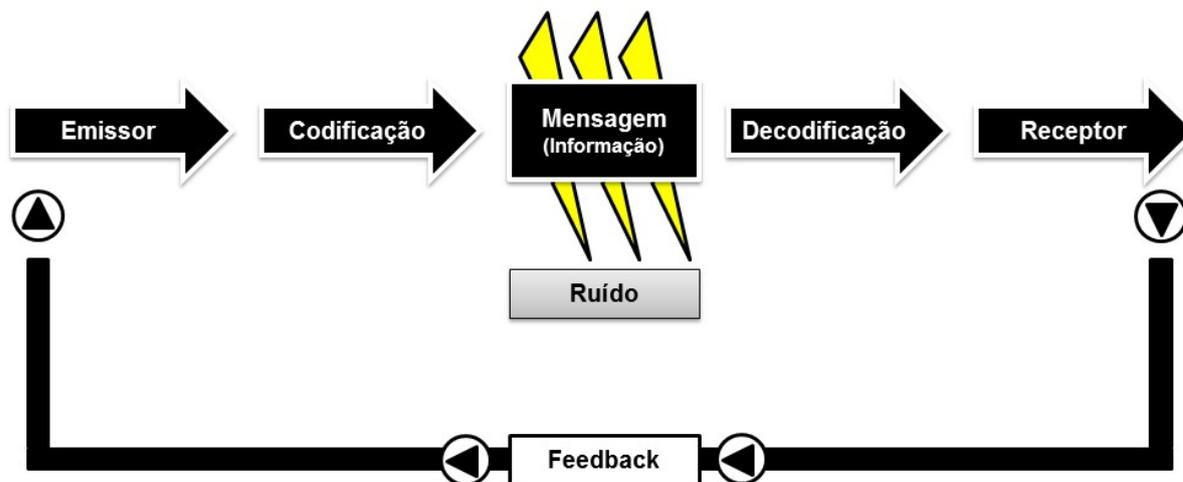
**Figura 5:** Modelo de comunicação Osgood-Schramm

**Fonte:** Communication Theory (<http://communicationtheory.org/osgood-schramm-model-of-communication/>)

Este modelo, conforme representado na figura 5, possui como vantagens sua dinamicidade, a forma circular que provê a emissor e receptor o mesmo papel e o *feedback* como principal ferramenta. A principal crítica está em não considerar os ruídos que podem ocorrer no processo, assumindo que emissor e receptor estão em sintonia e igualdade de habilidades (Communication Theory).

### 3.2.3 Modelo de Shannon-Weaver

Mais popular modelo de comunicação, foi proposto em 1948 pelos americanos Shannon e Weaver, sendo o mais aceito atualmente. Simples em sua estrutura, o modelo propõe que a informação é enviada pelo emissor – fonte da informação, chegando ao receptor através de um canal, podendo sofrer com ruídos no decorrer destas etapas. A codificação e decodificação também podem ser fontes de ruído, caso os envolvidos tenham diferentes habilidades. O *feedback* é utilizado como retroalimentação do processo. A figura 6 ilustra a forma como o modelo descrito ocorre (Management Study Guide).



**Figura 6:** Modelo de comunicação de Shannon-Weaver

**Fonte:** Communication Theory (<http://communicationtheory.org/shannon-and-weaver-model-of-communication/>)

Inicialmente este modelo foi desenvolvido para melhorar a comunicação técnica, sendo, posteriormente, largamente difundido no processo de comunicação em geral, independente do conteúdo. É um modelo simples que serve de base para várias teorias da comunicação, assim como para pesquisas de teorias Humanas e Informacionais. Entendendo que a comunicação é um processo de mão dupla, o

modelo se fortalece na utilização do *feedback* como fomento para sua continuidade e na correta interpretação e tratamento dos ruídos (Communication Theory).

### 3.3 Comunicação Interpessoal

Essencialmente definida como um processo interativo e didático, a comunicação interpessoal se dá na construção de significados pelo emissor, que desenvolve expectativas na mente do receptor (GREGORIO, 2015).

A comunicação interpessoal ocorre quando há duas ou mais pessoas envolvidas numa troca de ideais, pensamentos, sentimentos, emoções, informação, etc, entre elas, podendo ser verbal (oral) ou não verbal (linguagem corporal, expressões faciais, vestimentas) (Communication Theory).

Passadori (2014) elucida que a comunicação interpessoal é definida pela qualidade da comunicação realizada, não apenas pelo número de pessoas, ocorrendo, não apenas quando você interage com alguém, mas também quando você interage com outro ser humano.

Por abranger além da comunicação verbal, contendo gestos, expressões faciais, tom de voz, etc., a comunicação interpessoal face a face é considerada a mais completa, pois proporciona um *feedback* instantâneo da troca que está sendo realizada entre emissor e receptor. Os objetivos desta troca, que envolve informações ou significados, visam os seguintes pontos (MACEDO; *et al*, 2007):

- Informar, esclarecer e tirar dúvidas sobre determinado assunto;
- Gerenciar pessoas e avaliar desempenhos e situações;
- Ensinar algo e mostrar apoio e compreensão;
- Influenciar e provocar a motivação nas pessoas;
- Persuadir, convencer e negociar melhores condições.

#### **4. Ferramentas de avaliação de perfil psicológico**

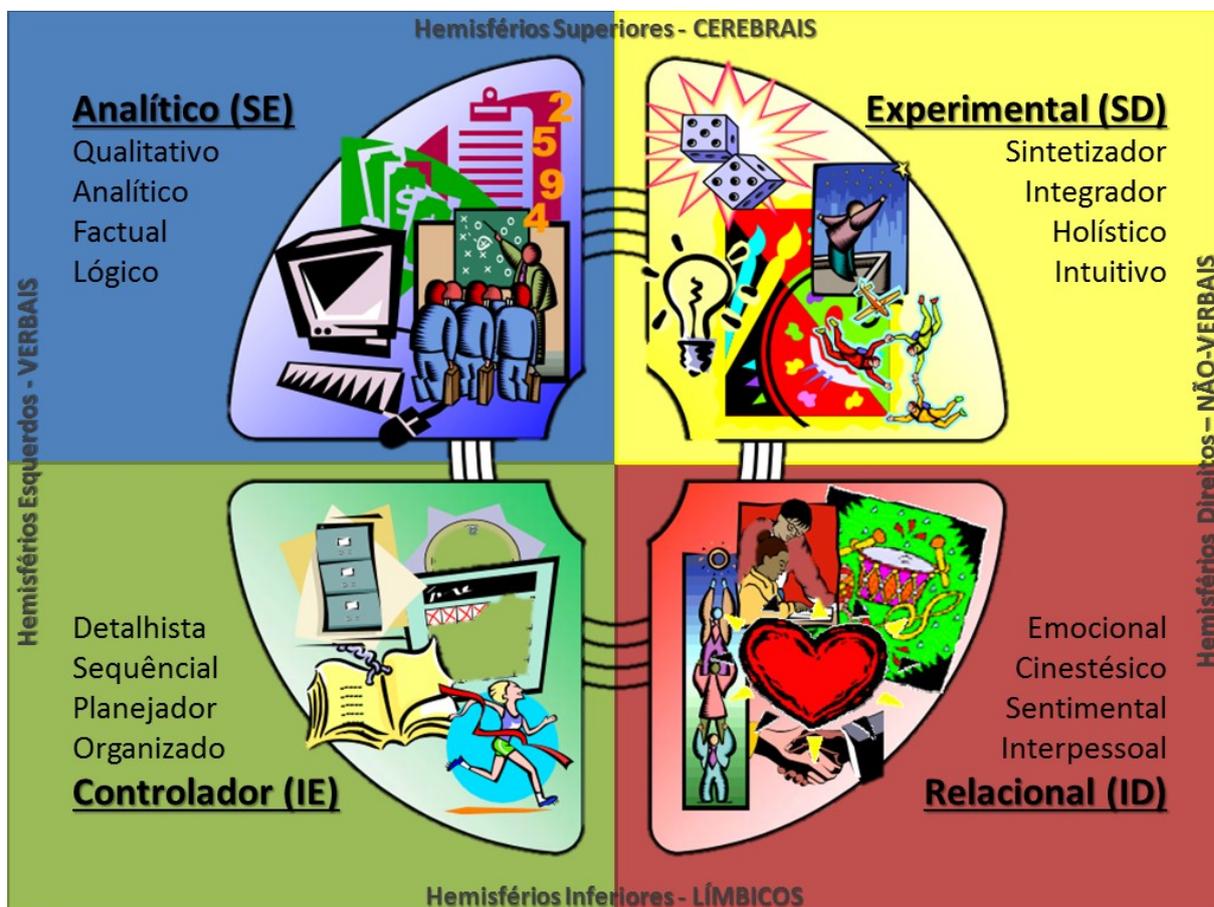
Neste capítulo, serão apresentadas algumas ferramentas de avaliação de perfil psicológico, que mais se adequam aos objetivos deste trabalho. Sabe-se da vasta gama de ferramentas disponíveis, porém não há pretensão de abranger todo este universo, principalmente pelos distintos objetivos de cada ferramenta e autor. Nos anexos 4 à 7, são apresentados questionários para identificação do perfil em cada uma das ferramentas abordadas.

##### **4.1 Dominância Cerebral**

Formado na universidade Cornell, nos cursos de Física e Música, em 1943, o americano Ned Hermann continuou seus estudos na universidade de Nova York, dedicando mais de 30 anos à pesquisa e ensinamentos sobre a teoria da dominância cerebral. Seu ingresso no mundo corporativo se deu através da General Electric (GE) em 1970 como gerente de Educação, onde sua principal responsabilidade era criar o programa de formação para incrementar a produtividade, criatividade e motivação dos indivíduos. Em 1978, criou a pesquisa para avaliar o estilo de pensamento e modelo de aprendizagem, que direcionou a estrutura do curso do pensamento criativo aplicado, posteriormente utilizado no ambiente corporativo. Esta contribuição lhe trouxe notoriedade mundial, recebendo o prêmio ASTD por sua contribuição para o desenvolvimento dos Recursos Humanos em 1992 e, posteriormente, foi eleito presidente da Associação Americana de Criatividade em 1993 (Wikipedia, 2015).

A teoria da Dominância Cerebral classifica os estilos de pensamento relacionados com o lado do cérebro dominante, sendo assim as pessoas com predominância do lado esquerdo são definidas como analíticas, lógicas e sequenciais, assim como para a predominância oposta, lado direito do cérebro, são mais intuitivas e emocionais. Como resultado de seus estudos, Ned Hermann classificou quatro estilos comportamentais: Analítico, Controlador, Relacional e Experimental. Todos temos um ou dois estilos predominantes, sendo todos os estilos observados em maior ou menor grau. Esta conclusão foi obtida através de pesquisas cerebrais, onde foram identificadas as preferências nos modos de pensar, aprender e trabalhar, sendo classificadas como preferências, não competências (HUCMI,

2015). A figura 7 resume os estilos comportamentais e suas principais características, relacionando ao hemisfério do cérebro e a cor de referência de cada estilo.



**Figura 7:** Modelo de Dominância Cerebral  
**Fonte:** Adaptado de Berberet, 2015.

O Human Change Management Institute (HUCMI, 2015) apresenta os principais aspectos de cada estilo comportamental, ressaltando que nenhuma das dominâncias cerebrais deve ser classificada como boa ou má ou mais valorizada que outra; são tipos de percepções e comportamentos de pessoas, que, combinados, potencializam o desempenho.

#### 4.1.1 Analítico – Hemisfério superior esquerdo

Relacionado ao hemisfério superior esquerdo do cérebro, o perfil analítico tem por características principais a capacidade analítica e de otimização racional, sendo lógico, crítico e realista.

O indivíduo Analítico valoriza a ação, os resultados, as atitudes práticas e as decisões rápidas, sendo uma pessoa voltada para a tarefa. Entre suas manifestações estão os atos de dar ordens, vencer desafios e ser impaciente com as pessoas. É, também, direto e franco sobre acontecimentos, situações e pessoas, sendo realista e prático no trabalho, tendo objetividade, decisão e assertividade. Um realizador e executor dedicado.

Suas características fazem com que possa ser visto pelos outros estilos como dominante, frio e reativo, pois, normalmente, é viciado em trabalho, assume riscos e é discriminador, dando a percepção de autoritarismo, arrogância e desconfiança.

#### **4.1.2 Controlador – Hemisfério inferior esquerdo**

O perfil controlador, relacionado ao hemisfério cerebral inferior esquerdo, é caracterizado pela organização, segurança, atenção a detalhes, preservar o *status quo* e, principalmente, estar no controle da situação.

Pessoa formal voltada para obediência às regras, o indivíduo controlador valoriza os dados, fatos e organização ( lógica e ordem ), o que o torna metódico, sistemático, previsível, organizado e pontual. Por não gostar de correr riscos, é precavido, segue normas, é conservador, reservado e prudente. Detalhista, é dirigido para procedimentos e processos.

Pelo conjunto de suas características, costuma ser bom assessor, pois frequentemente adota ações preventivas contra a desordem e é o guardião das normas existentes. É profissional sério e formal, podendo ser visto pelos outros estilos como indeciso, lento na tomada de decisão e impessoal, frio no relacionamento, pouco dinâmico e muito controlador.

#### **4.1.3 Relacional – Hemisfério inferior direito**

Expressivo e interpessoal, com forte capacidade de socialização e comunicação, o perfil relacional está associado ao hemisfério cerebral inferior direito, o que o posiciona na tendência de colocar o sentimento frente à razão.

Sensível às necessidades das outras pessoas, o indivíduo relacional é voltado para o social, um apoiador que gosta de ensinar, ouvir, observar e compartilhar idéias, refletindo suas emoções e demonstrando compreensão pelas pessoas.

Manifesta-se de forma informal, afetuosa e persuasiva, sendo bastante paciente e falante. Estimula a cooperação e o progresso sem deixar de lado a preocupação com os impactos da atuação sobre o ser humano.

Como se envolve emocionalmente com as pessoas, sabe conciliar e persuadir, induzindo as pessoas a fazerem seu trabalho. Expressa lealdade e comprometimento. Normalmente fala muito e se expressa muito bem, tendo boa leitura de linguagens não verbais, utiliza de empatia e percebe os sentimentos dos demais, podendo ser visto pelos demais estilos como manipulador, político, sentimental em excesso e puxa saco, com tendência a ser subjetivo, postergador, impulsivo e pouco assertivo.

#### **4.1.4 Experimental – Hemisfério superior direito**

Com grande capacidade de formulação de ideias e inovações, o perfil experimental se utiliza do hemisfério superior direito do cérebro para visualizar os fatos, tratando-os de maneira intuitiva e holística.

Imprevisível e inconformado, o indivíduo experimental odeia rotinas e adora desafiar normas e políticas rígidas, valorizando a liberdade, as idéias, a criatividade, a originalidade e os conceitos, sendo, portanto, pessoa voltada para o futuro. Despreza detalhes, tolera ambigüidades e usa metáforas, ficando boa parte do seu tempo absorto em pensamentos, intuindo soluções inovadoras. Por ter visão macro, é conceitual e especula, o que o tornanda comprometido com mudanças.

Por ser idealista e original, ser espontâneo e holístico, possui visão global e estratégica, resultando em persistência no trabalho de solução de problemas. Os outros estilos o vêem como distraído, sonhador e pouco prático, sendo fantasioso, vivendo no mundo da lua e, muitas vezes, até arrogante.

#### **4.1.5 Comunicação com cada perfil**

A identificação das características que descrevem cada perfil possibilita a utilização de maneiras mais adequadas para a comunicação direcionada pela dominância cerebral. Na tabela 1, estão descritos os principais pontos para auxiliar na comunicação com cada um dos perfis de dominância cerebral descritos anteriormente.

<b>Como se comunicar</b>	
<p><b>Analítico (SE)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Fique atento ao sentido lógico</li> <li>• Entenda bem suas razões e pontos de vista</li> <li>• Construa frases utilizando ordem lógica com linguagem correta</li> <li>• Utilize o maior número de informações documentadas</li> <li>• Controle os gestos e o entusiasmo</li> <li>• Utilize expressões que suportem o fundamento: examine, análise, fatos e dados</li> </ul>	<p><b>Experimental (IE)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Coloque ênfase verbal nas afirmações</li> <li>• Utilize expressões que remetam ao imaginário: imagine, suponha, as ideias, as possibilidades</li> <li>• Utilize metáforas</li> <li>• Esteja aberto para alternativas de abordagem e resposta</li> <li>• Ouça e crie espaço para as possibilidades</li> </ul>
<p><b>Controlador (IE)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Utilize o corpo evitando gesticulação inútil e ameaçadora</li> <li>• Mostre recursos auxiliares como tabelas, mapas, quadros, planilhas</li> <li>• Planeje bem a sequência da argumentação</li> <li>• Comece pelas premissas e termine com as conclusões de maneira estruturada</li> <li>• Dê explicações detalhadas</li> </ul>	<p><b>Relacional (ID)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Utilize emoções e sentimentos</li> <li>• Ouça e incentive o interlocutor a falar</li> <li>• Procure estabelecer vínculos pessoais</li> <li>• Procure saber quais são suas convicções e interesses</li> <li>• Tenha empatia e consideração</li> <li>• Dê exemplos e conte histórias</li> </ul>

**Tabela 1** - Como se comunicar com cada perfil  
**Fonte:** adaptado de HUCMI, 2015

Da mesma forma, as características identificadas podem ser utilizadas para identificar o que evitar na comunicação. Na tabela 2, estão descritos os principais pontos a evitar na comunicação com cada um dos perfis de dominância cerebral.

<b>O que evitar na comunicação</b>	
<p><b>Analítico (SE)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Excesso de “bate papo”</li> <li>• Abordagens vagas e ambíguas</li> <li>• Conteúdo sem lógica</li> <li>• Uso ineficiente do tempo</li> <li>• Falta de fatos e dados</li> <li>• Falta de clareza</li> <li>• Discussão de sentimentos pessoais</li> </ul>	<p><b>Experimental (IE)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Repetição</li> <li>• Ritmo lento</li> <li>• Previsibilidade excessiva</li> <li>• Falta de apoio visual</li> <li>• Detalhes demais</li> <li>• Falta de visão geral</li> <li>• Falta de oportunidade para espontaneidade</li> </ul>
<p><b>Controlador (IE)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Desconhecimento ou mudança de pauta</li> <li>• Desorganização dos materiais</li> <li>• Falha de sequência, pular de um assunto para outro</li> <li>• Clima fora de controle</li> <li>• Falta de clareza nas instruções</li> <li>• Ritmo rápido demais</li> <li>• Acontecimentos não estruturados</li> </ul>	<p><b>Relacional (ID)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Falta de participação</li> <li>• Falta de contato</li> <li>• Abordagem impessoal</li> <li>• Interações sem entusiasmo</li> <li>• Pouca oportunidade de interação social</li> <li>• Ambiente desconfortável</li> </ul>

**Tabela 2** - O que evitar na comunicação com cada perfil  
**Fonte:** adaptado de HUCMI, 2015

## 4.2 Modelo PAEI / Metodologia Adizes

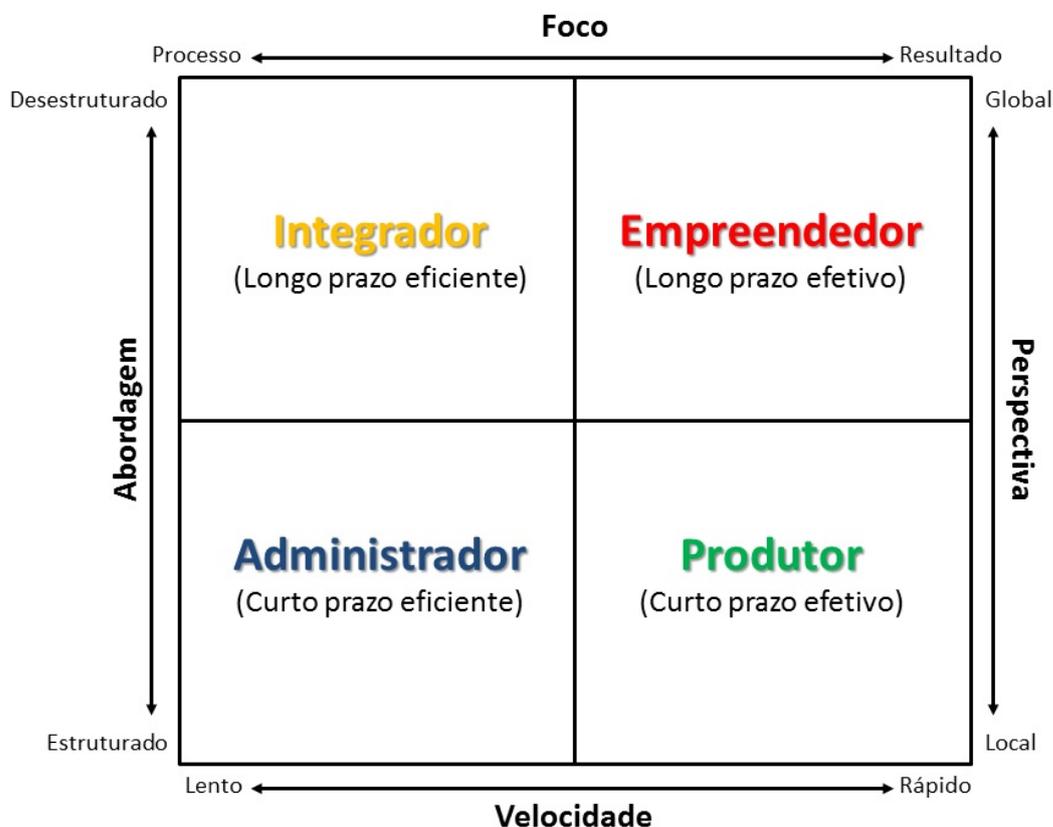
O modelo proposto pelo Dr. Ichak Adizes (1993) identifica as características gerenciais necessárias para se produzir organizações, de qualquer natureza, eficazes e eficientes, tanto em curto quanto em longo prazo. Esses papéis são o fundamento do modelo PAEI, utilizados para tipificar os estilos gerenciais de seus integrantes.

Os quatro papéis tipificados são desempenhados enquanto processo de gerenciamento, em suas atividades essenciais – decidir e implementar. O primeiro, e principal, papel de uma organização é produzir **(P)** resultados – razão de sua existência, satisfazendo a necessidade de seus clientes através da entrega de algo. Suportando as atividades focadas em “o que fazer”, está o papel do “como fazer” com as atividades relacionadas a administração **(A)**, que focam em sistematizar (organizar, planejar, sistematizar e controlar) a organização. O terceiro papel, empreendedor **(E)**, está relacionado à identificação de oportunidades e adaptação à mudança, assim como a criação da visão de futuro. Por fim, é necessário que todas estas atividades convivam em sintonia e com um propósito comum, papel do integrador **(I)** na construção de perspectiva de uma cultura persistente e de confiança no longo prazo (ADIZES, 1993).

Modelo baseado no trabalho pioneiro do Dr. Carl Jung, é aplicado desde 1971 em organizações ao redor do mundo, em diferentes segmentos e tamanhos. A simplicidade do modelo é uma de suas principais vantagens, o que torna sua aplicação fácil por qualquer tipo de profissional. As principais vantagens deste modelo em comparação com outros são o fácil entendimento, sua acurácia e sua versatilidade (Adizes Institute Worldwide).

A estrutura de interesse do modelo PAEI têm como fundamento a efetividade e eficiência, definidos como: efetividade sendo a “obtenção de resultados que alguém precisa” e eficiência a “condução de atividades com a perda mínima”. A não compatibilidade total entre estes valores e a impossibilidade de maximizá-los simultaneamente, adicionada à visão temporal das ações – curto e longo prazo, são a composição fundamental deste modelo, por se tratarem de dimensões que, necessariamente, precisarão ser balanceadas. A forma como isto é tratado por cada

indivíduo, sustenta o conteúdo de cada um dos perfis propostos pelo modelo: **Produtor**, **Administrador**, **Empreendedor** e **Integrador**, ilustrados na figura 8 (PAEI – Structures of Concern).



**Figura 8:** Modelo PAEI – Estilos de gerenciamento

**Fonte:** Adaptado de Adizes Institute Worldwide ([http://www.adizes.com/management\\_styles/](http://www.adizes.com/management_styles/))

#### 4.2.1 Produtores – Curto prazo efetivo

Pessoas ativas, altamente energizadas, gostam de estar sempre ocupadas com seus interesses altamente concretos; sempre focados em obter resultados, sentem-se recompensados a cada tarefa completa. Com pouca paciência para discussões abstratas e muitos detalhes, estão mais preocupados em finalizar uma tarefa do que em como esta foi realizada, assim como se seus colegas estão contentes com a forma como foi feito, podendo os caracterizar como insensíveis. Produtores auxiliam a parar de falar em soluções e iniciar a as implementar (PAEI – Structures of Concern).

#### **4.2.2 Administradores – Curto prazo eficiente**

Cautelosos e calmos, são menos preocupados com o que vão fazer do que como vão fazer, sendo necessário saber qual processo ou procedimento serão utilizados antes de iniciar sua execução, pois ficam extremamente desconfortáveis com incertezas e improvisos, estabelecendo uma sensação pessoal de caos frente ao não planejado. Administradores preferem construir sistemas de rotinas e convenções que possibilitem a condução de atividades de maneira suave e evitando rupturas, sempre considerando os impactos de possíveis mudanças em toda a cadeia, mapeando cada detalhe que pode ser afetado. Podem ver os Produtores como metralhadoras atirando para todos os lados, causando estragos na organização, assim como são vistos por estes como resistentes agitados (PAEI – Structures of Concern).

#### **4.2.3 Empreendedores – Longo prazo efetivo**

Facilmente identificados como sonhadores e inovadores, estão pouco interessados no resultado de curto prazo, sempre focando no grande potencial futuro de suas ideias; ficam aborrecidos com atividades repetitivas e rotineiras, tendo seu entusiasmo fomentado na discussão de novas oportunidades e situações desafiadoras, onde apresentam seu grande potencial de criação, carisma e entusiasmo. Devido a seu alto grau de abstração e pouca preocupação com os detalhes de suas ideias, os Empreendedores são vistos como perigosos ou têm suas proposições tratadas como irrelevantes (PAEI – Structures of Concern).

#### **4.2.4 Integradores – Longo prazo eficiente**

Reconhecidos como formadores de grupos tem o relacionamento como seu maior ativo, facilmente atuando na função de transformar a organização como um todo como um único organismo. Sempre focados nas necessidades das pessoas, sua motivação e construir um ambiente melhor, são pouco preocupados com regras formais e titulações, focando mais no atendimento dos anseios coletivos e alcançar o objetivo do grupo. Integradores são os únicos mais focados nas pessoas e na formação da organização como um grupo coeso de pessoas, fazendo com que seja visto como muito sensível e pouco preocupado com o resultado (PAEI – Structures of Concern).

#### 4.2.5 Conflito de estilos

Em seu estado natural, o ser humano é capaz de operar em qualquer um dos quatro perfis. De qualquer forma, temos um estilo principal formado desde o nascimento, tendo o desenvolvimento de um secundário à medida que amadurecemos. Um terceiro estilo pode ser desenvolvido com certo esforço e um funcionamento menos natural. Desenvolver o quarto estilo é algo bastante difícil, e todo objetivo alcançado demandará algum tipo de auxílio para que seja alcançado, mesmo que de maneira bastante pontual. Somos incapazes de ser fortemente talentosos nos quatro estilos, e isto é natural devido às características conflitantes que tornam cada estilo mais fortalecido, sem relação particular com alguma fragilidade pessoal. Na tabela 3, são apresentados os conflitos em diversas dimensões, comparado por estilo:

Dimensão	Produtor	Administrador	Empreendedor	Integrador
Temporal	Imediato	Passado	Futuro	Presente
Tarefa	Resultado	Processo	Resultado	Processo
Coordenação de	Objetivos	Sistemas	Ideias	Pessoas
Escopo	Individual	Sistêmico	Global	Local
Pensamento	Concreto	Abstrato	Possibilidades	Relacionamentos
Limite	Ilimitado	Limitado	Ilimitado	Limitado
Regras	Controlado	Controlado	Livre	Livre
Raciocínio	Exato	Exato	Metáforas	Metáforas
Referência	Específico	Específico	Aproximado	Aproximado
Preocupações	Externos	Internos	Externos	Internos
Positionamento	Central	Periférico	Central	Periférico

**Tabela 3** – Características de cada estilo por dimensão

Fonte: adaptado de PAEI – Structures of Concern

Cada estilo utiliza táticas diferentes para executar estratégias distintas, e isto precisa ser respeitado. A desvalorização de um dos estilos pode causar uma limitação no balanceamento das ações e de interesses, o que será traduzido no mau gerenciamento e/ou intolerância ao referido estilo, causando padrões de erros previsíveis. De fato, é necessário que haja um balanceamento entre os estilos de acordo com a necessidade da organização, sem julgamento prévio do valor

individual de cada perfil, assim como, a habilidade de transitar entre os estilos, o que dará maior habilidade de gerenciamento ao organismo (PAEI – Structures of Concern).

### 4.3 MBTI®

Com a primeira publicação em 1962 e concepção por Isabel Briggs Myers e sua mãe Katharine Cook Briggs entre as décadas de 1940 e 50, o MBTI (*Myers Briggs Type Indicator* – Indicador de Tipos de Myers Briggs) é um modelo criado para identificar mais facilmente os tipos psicológicos definidos na publicação da teoria de Carl Jung – *Psychological Types* (1921). Este inventário psicológico prevê a identificação das preferências básicas das quatro dicotomias propostas na teoria de Jung. Estas preferências básicas são: a forma de ver o mundo – Introversão (**Introversion**) ou Extroversão (**Extroversion**); o tratamento da informação – Sensação (**Sensing**) ou Intuição (**iNtuition**); a tomada de decisão – Pensamento (**Thinking**) ou Sentimento (**Feeling**); a sua estruturação – Julgamento (**Judging**) ou Percepção (**Percieving**). O cruzamento destas preferências identificará o tipo de personalidade – representado através da combinação das letras de cada tipo, resultando em 16 tipos (The Myers & Briggs Foundation).

#### 4.3.1 Os 16 Tipos de Personalidade

De acordo com o portal **16Personalities** temos, adicionalmente, cinco aspectos que, quando combinados, definem o tipo de personalidade, com a combinação adicional de um aspecto que sustenta os demais (identidade), detalhados na sequência:

- **Mente:** como interagimos com outras pessoas – introvertidos (I) ou extrovertidos (E);
- **Energia:** como vemos o mundo e processamos informações – intuitivos (N) ou sensitivos (S);
- **Natureza:** como tomamos decisões e lidamos com emoções – pensantes (T) ou sentimentais (F);
- **Táticas:** reflete sobre nossa abordagem ao trabalho, planejamento e tomada de decisões – julgadores (J) ou perceptivos (P);
- **Identidade:** quão somos confiantes em nossas habilidades e decisões – assertivos (-A) ou cautelosos (-T);

As características dos 16 tipos de personalidade são identificadas a seguir, conforme descreve o *The Myers & Briggs Foundation*, agrupados pelos papéis propostos pelo portal *16Personalities*:

### 4.3.2 Analistas

Composto pelos tipos Intuitivo e Pensante [ \_NT\_ ] – exposto na figura 9, são personalidades que abrangem a racionalidade e imparcialidade, ressaltando-se em debates intelectuais, científicos e no campo tecnológico. Pensadores estratégicos, são independentes, com mente aberta, enérgicos e imaginativos, focados na perspectiva de utilidade das coisas ante agradar as pessoas. Suas características podem dificultar seus relacionamentos sociais e amorosos (16Personalities).



**Figura 9:** Papel Analista

**Fonte:** 16Personalities (<http://www.16personalities.com/br/descricoes-dos-tipos/>)

#### **INTJ (Arquiteto) – Introversão / Intuição / Pensamento / Julgamento**

Original, com grande direcionamento para a implementação de suas idéias e alcançar seus objetivos, vê rapidamente padrões em eventos externos e desenvolve perspectivas de longo prazo. Quando comprometido, organiza um trabalho e o conduz completamente, de forma independente, com altos padrões de competência e de desempenho - para si e para os outros.

#### **INTP (Lógico) – Introversão / Intuição / Pensamento / Percepção**

Procura desenvolver explicações lógicas para tudo o que lhe interessa, sendo teórico e abstrato, mais interessado em idéias do que na interação social. Calmo, contido, flexível e adaptável, possui habilidade incomum para se focar em resolver problemas em sua área de interesse. Cético, por vezes crítica, e sempre analisa.

### ENTJ (Comandante) – Extroversão / Intuição / Pensamento / Julgamento

Franco, decisivo, assume a liderança prontamente, vendo rapidamente procedimentos e políticas ilógicas e ineficientes, onde desenvolve e implementa sistemas para resolver os problemas organizacionais. Aprecia o planejamento de longo prazo e definição de objetivos pois, geralmente, é bem informada, instruído, buscando ampliar seu conhecimento e transmiti-lo aos outros. Energico em apresentar suas idéias.

### ENTP (Inovador) – Extroversão / Intuição / Pensamento / Percepção

Rápido, engenhoso, inspirador, alerta e franco, é versátil frente ao inusitado e na resolução de problemas desafiadores. Adepto de gerar possibilidades conceituais e depois as analisar de forma estratégica, utilizando também de sua boa leitura de outras pessoas. Entediado pela rotina, raramente vai fazer a mesma coisa da mesma forma, estando apto a se voltar para um novo interesse com frequência.

#### 4.3.3 Diplomatas

Composto pelos tipos Intuitivo e Sentimento [ \_NF\_ ] – exposto na figura 10, são focados na empatia e cooperação, destacando-se na diplomacia e aconselhamento, sendo colaborativos e criativos, fazendo papel de harmonizador no seu círculo social ou grupo de trabalho. Suas características os tornam acolhedores, empáticos e influentes, porém podem encontrar dificuldades quando precisam confiar exclusivamente em sua racionalidade ou tomar decisões difíceis (16Personalities).



**Figura 10:** Papel Diplomata

**Fonte:** 16Personalities (<http://www.16personalities.com/br/descricoes-dos-tipos/>)

**INFJ (Advogado)** – Introversão / Intuição / Sentimento / Julgamento

Busca significado e conexão em idéias, relacionamentos e posses materiais, querendo entender o que motiva as pessoas. Consciente e comprometido com seus valores inegociáveis, desenvolve uma visão clara sobre a melhor forma de atender ao bem comum. Organizado e decisivo na implementação de sua visão.

**INFP (Mediador)** – Introversão / Intuição / Sentimento / Percepção

Idealista, fiel aos seus valores e com as pessoas que são importantes para ele, busca uma vida externa congruente com seus valores. Curioso, rápido para ver as possibilidades, podem ser catalisadores para a implementação de ideias. Procura compreender as pessoas e ajudá-las a alcançar o seu potencial, sendo adaptável e flexível, a menos que um valor esteja sendo ameaçado.

**ENFJ (Protagonista)** – Extroversão / Intuição / Sentimento / Julgamento

Caloroso, compreensivo, sensível e responsável, é altamente sintonizado com as emoções, necessidades e motivações dos outros, vendo potencial em todos buscando os ajudar a exercer este potencial. Pode agir como catalisadores para o crescimento individual e de grupo, sendo fiel e sensível a elogios e críticas. Sociável, facilita a entrada de outros em um grupo, proporcionando uma liderança inspiradora.

**ENFP (Ativista)** – Extroversão / Intuição / Sentimento / Percepção

Calorosamente entusiasmado e imaginativo, vê a vida cheia de possibilidades, fazendo conexões entre eventos e informações muito rapidamente, procedendo de forma confiante baseado nos padrões identificados. Precisa do consentimento dos outros retornando, prontamente, apreço e apoio. Espontâneo e flexível, frequentemente confiam em sua capacidade de improvisar e fluência verbal.

**4.3.4 Sentinelas**

Composto pelos tipos Sensitivo e Julgador [ \_S\_J ] – exposto na figura 11, são colaborativos e altamente práticos, criando ordem, segurança e estabilidade por onde passam, com tendência a ser meticulos e tradicional, sendo ótimos nos campos administrativos e lógicos, especialmente dos ligados a hierarquia e regras.

Focados em planos, não fojem de tarefas difíceis, podendo ser inflexíveis e relutantes em aceitar diferentes pontos de vista (16Personalities).



**Figura 11:** Papel Sentinela

**Fonte:** 16Personalities (<http://www.16personalities.com/br/descricoes-dos-tipos/>)

### **ISTJ (Logístico) – Introversão / Sensação / Pensamento / Julgamento**

Tranquilo, sério, consegue o sucesso através de rigor e confiabilidade, sendo prático, realista, baseando-se em fatos e responsável. Decide logicamente o que deve ser feito e trabalha de forma constante para alcançar o objetivo, independentemente de distrações. Tem prazer em fazer tudo ordenado e organizado - seu trabalho, sua casa, sua vida, valorizando tradições e lealdade.

### **ISFJ (Defensor) – Introversão / Sensação / Sentimento / Julgamento**

Tranquilo e amigável, responsável e consciente, comprometido e constante no cumprimento de suas obrigações. Completo, metucioso e preciso, é fiel, atencioso, e lembra detalhes sobre as pessoas que são importantes para eles, estando preocupado com a forma como os outros o veem. Esforça-se para criar um ambiente organizado e harmonioso tanto no trabalho quanto em casa.

### **ESTJ (Executivo) – Extroversão / Sensação / Pensamento / Julgamento**

Prático, realista, decisivo, baseia-se em fatos e move-se rapidamente para implementar as decisões, organizando projetos e pessoas de modo que realize as entregas, concentrando-se em obter os resultados da maneira mais eficiente possível. Cuida de detalhes de rotina utilizando um conjunto claro de padrões lógicos, os quais seguem sistematicamente e quer que os outros também o façam. Vigoroso na implementação dos seus planos.

## ESFJ (Cônsul) – Extroversão / Sensação / Sentimento / Julgamento

Afetoso, consciente e cooperativo, busca harmonia em seu ambiente, trabalhando com determinação para estabelecê-lo. Gosta de trabalhar em grupo para executar as tarefas com precisão e no tempo previsto. Fiel, acompanha até mesmo pequenas coisas, observando o que os outros precisam no seu dia-a-dia e para buscar fornecer. Busca ser apreciado por quem ele é e para o que contribui.

### 4.3.5 Exploradores

Composto pelos tipos Sensitivo e Perceptivo [ \_S\_P ] – exposto na figura 12, são os mais espontâneos e compartilham a habilidade de se conectar com seus arredores com grande facilidade, destacando-se pela rápida reação e resposta de pensamento, sendo práticos e utilitaristas. Mestres com ferramentas e técnicas, as utilizam das mais diversas formas, até mesmo para persuadir outras pessoas. São essenciais em crises, artesanatos e vendas, porém, podem ser impulsionados a assumir riscos muito altos e focar apenas em prazeres sensuais (16Personalities).



**Figura 12:** Papel Explorador

**Fonte:** 16Personalities (<http://www.16personalities.com/br/descricoes-dos-tipos/>)

## ISTP (Virtuoso) – Introversão / Sensação / Pensamento / Percepção

Tolerante e flexível, observa silenciosamente até que um problema apareça, agindo rapidamente para encontrar soluções viáveis. Analisa o que faz as coisas funcionarem e prontamente passa grande quantidade de dados, diretamente do foco do problema. Interessado em causa e efeito, organiza os fatos, usando princípios lógicos e eficiência.

**ISFP (Aventureiro)** – Introversão / Sensação / Sentimento / Percepção

Tranquilo, amigável, sensível e amável, aproveita o momento e o que está acontecendo ao seu redor. Gosta de ter seu próprio espaço e trabalhar no seu tempo, sendo leal e comprometido com seus valores e com as pessoas que são importantes para eles. Divergências e conflitos o incomodam, não force que expresse suas opiniões ou juízo de valor sobre os outros.

**ESTP (Empreendedor)** – Extroversão / Sensação / Pensamento / Percepção

Flexível e tolerante toma uma abordagem pragmática focada em atingir resultados imediatos, onde teorias e explicações conceituais o aborrecem, pois quer agir para resolver o problema. Concentra-se no presente, de forma espontânea, desfrutando de cada momento que possa compartilhar com os outros. Aprecia conforto material e estilo, aprendendo melhor através da prática.

**ESFP (Animador)** – Extroversão / Sensação / Sentimento / Percepção

Extrovertido, simpático e aberto, é um exuberante amante da vida, pessoas e conforto material, com apreço de trabalhar com os outros para fazer as coisas acontecerem. Busca o senso comum e uma abordagem realista para o seu trabalho, trazendo diversão e leveza ao ambiente. Flexível e espontânea adapta-se facilmente a novas pessoas e ambientes, aprendendo melhor através da utilização de uma nova habilidade com outras pessoas.

#### 4.4 Straight Talk®

Para Douglas (1998), a Antropologia ajuda a responder a origem dos estilos de comunicação, enquanto a Psicologia, particularmente focada em pesquisas sobre personalidade, suporta a ideia de que há distintos estilos de comunicação.

Assim como no MBTI, utiliza como uma das bases de fundamentação, a teoria de Carl Jung – *Psychological Types* (1921), detalhada anteriormente. Adicionalmente, é também considerado o modelo dos cinco fatores, que é dedutivo, baseado na psicologia empírica que examina as palavras que utilizamos para descrever a personalidade. Este modelo vem da escola do pensamento que considera como fatores a assertividade, identificação, orientação a tarefas, emotividade e inteligência. A combinação da proposta destas teorias dá sustentação a ideia fundamental deste modelo, onde pessoas possuem diferentes estilos de comunicação, e o seu entendimento é fundamental para as conversas diretas - *Straight Talk®*.

As pesquisas realizadas, segundo Douglas (1998), mostram que os estilos de comunicação são universais, independentes de gênero, país, cultura, tendo apenas pequenas influências de algumas culturas, para que um dos perfis sejam mais presentes que outros. A relação está fundamentada nas características dos quatro tipos de humor, identificados nos estudos da escola de filosofia Grega, onde cada um é baseado nos fluídos corporais encontrados na natureza humana. Altos níveis de sangue resultam num temperamento entusiasta; o excesso de bílis escura resulta em um temperamento melancólico; grande quantidade de bílis amarela causa um temperamento irritável; o excesso de fleuma dá origem a um temperamento apático. Essas características dão origem aos estilos de comunicação básicos: Diretor, Expressivo, Pensador e Harmonizador.

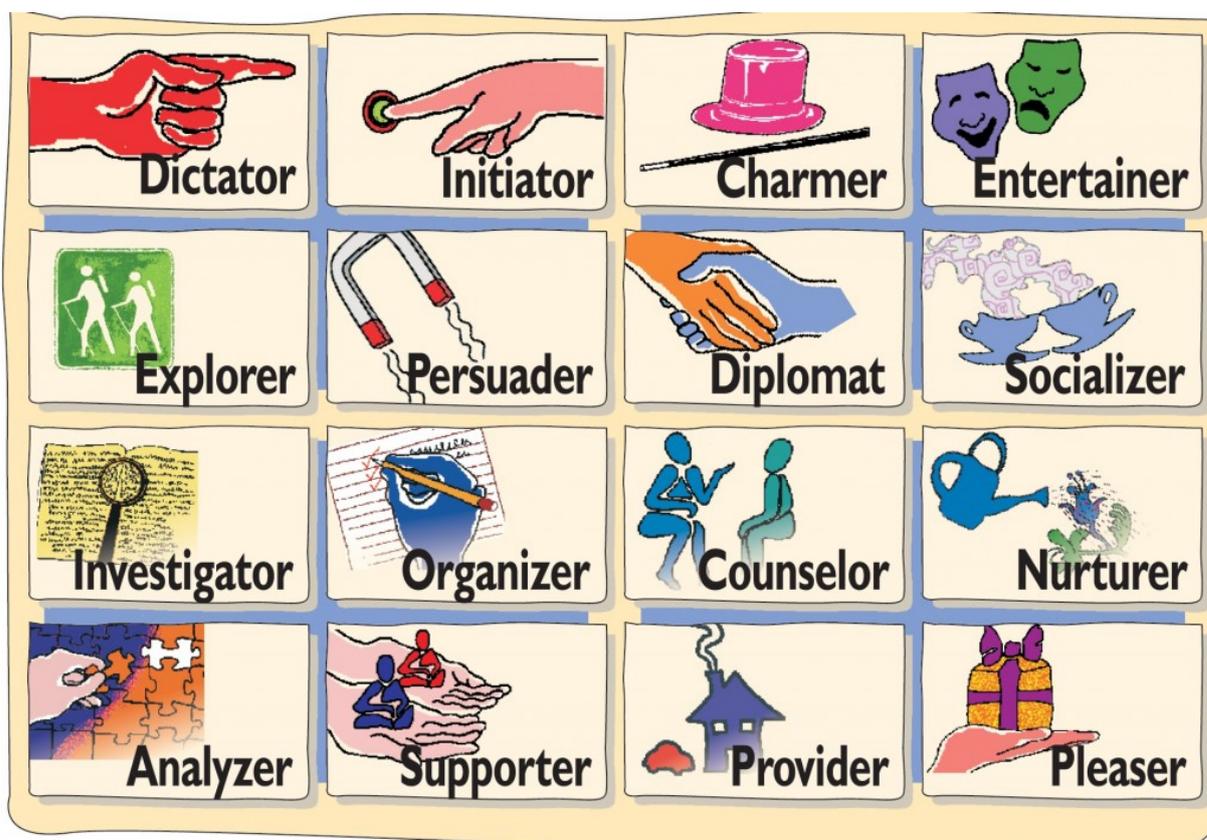
Cada estilo possui características básicas em sua forma de comunicar, que são apresentados na tabela 4. Essas características são observadas com maior facilidade no estilo primário, mais também podem ser observadas no estilo secundário, pois cada indivíduo pode ter mais de um estilo, de acordo com a situação a que está exposto. O estilo primário é definido pela maior presença das características e o secundário pelas características observadas subsequentemente.

A determinação do estilo é realizada através do questionário *Straight Talk*®, disponível no anexo 7.

<p><b>Diretor</b></p> <p>Fala em verbos de ação</p> <p>Preocupado com o resultado final</p> <p>Sempre no caminho</p> <p>Discursa ríspidamente</p> <p>Fala sobre resultados</p> <p>Pode parecer insensível</p>	<p><b>Expressivo</b></p> <p>Discursa rapidamente</p> <p>Gesticula para animar sua fala</p> <p>Divertido</p> <p>Pensa em voz alta</p> <p>Fala sobre ideias</p> <p>Pode parecer impreciso</p>
<p><b>Pensador</b></p> <p>Fala sobre detalhes</p> <p>Questionador</p> <p>Frequentemente faz listas</p> <p>Discursa cuidadosamente</p> <p>Quer as coisas prontas do jeito certo</p> <p>Pode procrastinar</p>	<p><b>Harmonizador</b></p> <p>Fala sobre pessoas</p> <p>Sensível aos outros</p> <p>Evita conflitos</p> <p>Dedicado e leal</p> <p>Discursa suavemente</p> <p>Pode sobrecarregar-se</p>

**Tabela 4** – Principais características de cada estilo  
**Fonte:** adaptado de Douglas (1998), p.31

Todos temos um estilo de comunicação preferencial (primário), que nos traz nossas características determinantes, e também temos um estilo alternativo (secundário), que utilizamos de acordo com a situação. Em alguns casos, há ainda a presença de um terceiro estilo, que pode também ser utilizado de acordo com o papel exercido no momento. A combinação do estilo primário com o secundário, resultará no seu estilo específico de comunicação, que é apresentado através da matriz de estilos de comunicação, ilustrado na figura 13. Com isso, cada um dos estilos primários mencionados anteriormente (Diretor, Expressivo, Pensador e Harmonizador), é dividido em outros quatro novos que populam cada um dos quadrantes principais, formando assim os estilos específicos de comunicação, que serão detalhados individualmente nos capítulos que seguem (DOUGLAS, 1998).



**Figura 13:** Matriz de estilos de comunicação  
**Fonte:** adaptado de Douglas (1998), p.34

#### 4.4.1 Diretores (*Directors*)

Segundo Douglas (1998), pessoas com o estilo primário Diretor, possuem uma visão do todo além do que os demais conseguem visualizar, o que os torna especialistas em identificar pontos chave para situações complexas. Estas mesmas características podem levar com que queiram fazer tudo sozinhos e não seja incomodado com detalhes, o que também pode dificultar a capacidade de delegação e aceitar que atividades sejam realizadas em tempos e formatos diferentes do que esperam.

Comumente, os Diretores são bons líderes, inspiradores e carismáticos, podendo ser percebidos como excentricos ou até cruéis. Considera o tempo um recurso escasso e tendem a tentar solucionar tudo de imediato, o que os leva a ter sempre em mente prazos curtos e expectativa de que não ocorram mudanças de

percurso; É preciso que dê tempo para que o planejamento e atividades sejam realizados com o devido cuidado e de forma realista.

Em sua comunicação, o Diretor deve ser mais sensível em suas mensagens, evitando assim desentendimentos. Para maior assertividade, deve investir nas conversas informais, fazer perguntas e solicitar a opinião dos demais. A combinação do estilo primário Diretor com os estilos identificados como secundário, resultará nos perfis específicos Ditador, Desbravador, Explorador e Persuasivo, detalhados a seguir.

#### **Ditador** (*Dictator*)

Prosperidade ao estar no controle, o Ditador busca sempre discussões que falam de o que quer conquistar, deixando de lado questões emocionais. Com uma incrível energia para o trabalho é valorizado por suas habilidades de liderança e atitude de resolver; tende a tomar decisões rápidas, porém autocráticas, o que transparece insensibilidade e, muitas vezes, manipulação. Por utilizar-se de frases curtas, objetivas e abruptas, torna a comunicação difícil para as pessoas que estão ao seu redor, fazendo com que as pessoas tenham pouca abertura. Prefere fazer do que ficar falando sobre algo.

Estilo primário: Diretor

Estilo secundário: Diretor

#### **Desbravador** (*Initiator*)

Mais feliz quando está à frente de um grupo, ou por conta própria, o desbravador não gosta de receber ordens, tendo o desejo de convencer os demais em seguir suas instruções e crenças. Causa inspiração por sua engenhosidade e energia, pode mudar esta situação por sua arrogância e imposição em momentos mais tensos; Nos momentos melhores, é carismático e entusiasmado, sendo bastante privado com seus sentimentos. Com uma visão bastante abrangente das necessidades de uma organização, possui grande capacidade de realização, o que também pode caracterizar um padrão muito alto, assim como, julgamentos precipitados, o que pode gerar desconforto e ansiedade nas pessoas ao seu redor. Bom comunicador gosta de pessoas e prefere uma abordagem direta e honesta, tendendo a tirar conclusões antes de considerar os fatos.

Estilo primário: Diretor

Estilo secundário: Expressivo

**Explorador** (*Explorer*)

Lógico e independente, o explorador gosta de desafios complexos que possam suplantar seu orgulho em quanto consegue realizar em relação aos outros. Transparece ser frio, tendendo a ser perfeccionista nos relacionamentos, o que o torna nem sempre fácil de conviver. Gosta de ter a visão de longo prazo buscando, por conta própria, conceber novas teorias ou soluções, o que pode o levar a se perder na teoria sem levar em conta a opinião dos demais. Cuidadoso na busca de subsídios para suas propostas utiliza pouco do seu tempo para escutar outras opiniões sobre suas abordagens, o que pode afetar a aceitação do resultado e causar grande frustração. Necessita praticar a escuta aos demais para garantir o sucesso de suas iniciativas e conquistar seu respeito.

Estilo primário: Diretor

Estilo secundário: Pensador

**Persuasivo** (*Persuader*)

Pragmático e orientado para as pessoas, o persuasivo utiliza estas características para obter o que quer dos demais, transparecendo, em sua maioria, ser caloroso e amigável; porém, quando pressionado, pode parecer frio e ditatorial. Normalmente um bom líder, leva em consideração a opinião de todos, criando um ambiente democrático, características que o habilitam a promover uma comunicação efetiva e honesta, embora algumas vezes transparecendo cinismo. Em alguns momentos pode ser impreciso, sem deixar claro o que espera, limitando seu potencial de liderança. Com grande capacidade de ouvir, utiliza-se desta abertura para aumentar sua persuasão e tornar sua comunicação mais eficaz.

Estilo primário: Diretor

Estilo secundário: Harmonizador

#### **4.4.2 Expressivos** (*Expressers*)

Douglas (1998) destaca que as pessoas com o estilo primário Expressivo, se sobressaem ao expor suas ideias e imaginar cenários possíveis, exacerbando sua criatividade e ousadia nestes momentos, embarcando na ideia em que vêem maior receptividade das pessoas. Porém, quando não possui uma de suas ideias seguidas, frustra-se e muda seu foco para outra coisa. Para entender a abrangência e possíveis impactos de suas ideias, precisa contar com a análise dos demais e obter detalhes suficientes para evitar futuros problemas, assim como possibilitar o acompanhamento, atividade esta que também precisará se esforçar para conduzir.

Em geral, os Expressivos são líderes carismáticos, charmosos, cheios de energia e inspiradores, o que ajuda a aproximar as pessoas. Precisa se envolver e buscar o detalhamento das atividades ao invés de deixar para os outros, porém, também devem balancear isto com sua natural dificuldade de delagar, proveniente de sua falta de foco no planejamento para que seus recursos possam executar suas atividades.

Para se comunicar, o Expressivo deve ser paciente ao ouvir os demais na mesma medida em que utiliza o tempo para se expressar e ser ouvido pelos demais, algo que faz sem limites ou perceber o passar do tempo. A combinação do estilo primário Expressivo com os estilos identificados como secundário, resultará nos perfis específicos Encantador, Anfitrião, Diplomata e Social, detalhados a seguir.

#### **Encantador** (*Charmer*)

Expressar-se e usar sua criatividade, deixando os detalhes e atividades corriqueiras de lado, faz o encantador mais feliz. O gosto por conhecer novas pessoas e a facilidade em se expressar para estas o torna popular e bem quisto, mas também pode parecer superficial ou inconsistente, principalmente com os que estão mais próximos e não recebem este mesmo tratamento. Sucitar a criatividade é algo que traz ao trabalho, porém sem a paciência ou organização necessária para estabilidade. Por tender a ser assertivo e exigente, pode parecer insensível, porém está em sintonia com como as pessoas se sentem, com forte inclinação a tirar conclusões precipitadas sobre a intenção das pessoas.

Estilo primário: Expressivo

Estilo secundário: Diretor

**Anfitrião** (*Entertainer*)

Tendo a felicidade em ser o centro das atenções, o anfitrião se desconfigura ao ver outra pessoa neste papel, pois tem sua fortaleza em aparecer em público, o que gera certa dificuldade em tomar decisões difíceis. No trabalho, mostra seu maior valor em momentos onde pode usar sua imaginação e improvisação, não em atividades analíticas. Suas características o colocam como um comunicador natural, porém precisa se atentar para os detalhes e para a preparação da comunicação, assim como com o cuidado com o pensar em voz alta e com conclusões precipitadas.

Estilo primário: Expressivo

Estilo secundário: Expressivo

**Diplomata** (*Diplomat*)

Por vezes contraditório por ser divertido e jovial mas ao mesmo tempo distante e analítico, o diplomata deleita-se com coisas, pessoas e lugares agradáveis, o que atrai os demais; pode ser interpretado como um enigma, devido às fortes habilidades sociais. Adapta-se muito bem à organizações que onde suas habilidades de gerenciamento de pessoas possam ser utilizadas, haja vista sua competência na liderança de projetos complexos, porém, sendo necessário balancear seu perfeccionismo com sensibilidade à necessidade dos outros. Por ter grande habilidade de se comunicar e fazer perguntas da maneira correta, precisa permitir aos demais que se expressem.

Estilo primário: Expressivo

Estilo secundário: Pensador

**Social** (*Socializer*)

Feliz enquanto com outras pessoas, o social ama estar em conversas animadas e interagindo com outras pessoas, podendo sentir-se deprimido quando não apreciado pelos amigos e colegas. Sensível ao sentimento dos demais é leal, o que pode o levar a tomar decisões pouco lógicas. Um membro de equipe nato busca motivar as pessoas através de suas energia e criatividade; quando desmotivado,

pode ser improdutivo e levar este sentimento aos demais, precisando, também, saber lidar com conflitos. Para ter uma comunicação mais efetiva, precisa analisar também os aspectos lógicos da comunicação, pois sua natureza o remete a mensagens parciais, evitando situações embaraçosas.

Estilo primário: Expressivo

Estilo secundário: Harmonizador

#### **4.4.3 Pensadores** (*Thinkers*)

Segundo Douglas (1998), o Pensador se sobressai no planejamento, tendo mapeadas todas as contingências, entregáveis, prazos e recursos necessários para o trabalho, também utilizando suas habilidades para monitorar o progresso e agradecer pelos resultados; porém pode ignorar pensamentos ousados e a criatividade na busca de melhores alternativas.

Delegadores naturais, os Pensadores, para fortalecer suas habilidades gerenciais, precisam ser mais abertos, calorosos e acolhedores; demonstrar apreço pelo *feedback* solicitado e dar oportunidade para que os outros expressem opiniões opostas, auxiliarão no fortalecimento de sua liderança. Precisam estar atentos aos prazos estabelecidos, pois como estão mais preocupados com a qualidade da entrega, podem deixar este ponto de lado.

Em sua comunicação, o Pensador deve evitar o excesso de detalhes e estar aberto para ouvir a opinião dos demais, buscando abrir sua mente para novas formas de fazer as coisas, o que o auxiliará a ter interações mais fluídas. A combinação do estilo primário Pensador com os estilos identificados como secundário, resultará nos perfis específicos Investigador, Organizador, Analista e Apoiador, detalhados a seguir.

#### **Investigador** (*Investigator*)

Lógico, frio, calculista, competente e com personalidade focada, o investigador gosta de ser visto como uma enciclopédia ambulante, dando seu melhor em situações de crise, mantendo-se calmo e analisando a situação, onde os demais já perderam a cabeça, o que o torna um grande solucionador de problemas. Esta

abordagem o torna pouco focado no sentimento das pessoas, observando as situações de forma desapegada. Para comunicar-se melhor, precisa conter o instinto de dissecar tudo e todos, para utilizar melhor sua boa habilidade como ouviente e fazer as perguntas corretas, mesmo quando relacionado ao sentimento das pessoas.

Estilo primário: Pensador

Estilo secundário: Diretor

### **Organizador** (*Organizer*)

Com forte foco em formar grupos para trabalhar em conjunto, o organizador tem um vasto e diverso campo de relacionamentos, tendo facilidade em falar dos demais, mas nem tanto quando se trata dele mesmo. Compassivo com as pessoas utiliza sua capacidade de gerenciamento para fortalecer o relacionamento de grupos e suportar seus resultados. Precisa, em alguns momentos, isolar-se para ficar focado e sozinho, respeitando seus princípios e sua maneira consciente e organizada de fazer as coisas. Tem um forte poder de comunicação, principalmente por saber como perguntar e também como abordar assuntos de maneira sensível e compreensiva, podendo ter dificuldade em se manifestar em situações controversas ou de criticismo.

Estilo primário: Pensador

Estilo secundário: Expressivo

### **Analista** (*Analyzer*)

Meticuloso e detalhista, o analista valoriza o processo e sua lógica, com tarefas sendo realizadas da maneira correta, tendo dificuldades com atividades sociais, pois transparece isto aos demais. Por evitar demonstrar sentimentos e desejos, tende a ser visto como um enigma para os demais. Bom realizador de tarefas específicas, busca a experimentação e veracidade das informações, onde entrega bastante confiabilidade na tarefa específica, porém sem visualizar a visão do todo, o que pode transparecer inflexibilidade e conservadorismo. Para comunicar melhor, precisa estar aberto a novas ideias e escutar a opinião dos demais para formar uma opinião mais consensual, sempre observando os prazos, por sua natural tendências de atrasos.

Estilo primário: Pensador

Estilo secundário: Pensador

**Apoiador** (*Supporter*)

Naturalmente bondoso, cauteloso, conservador e paciente, o apoiador é a pessoa ideal para ajudar os outros, sempre levando em consideração às pessoas, mas também sendo analítico quando necessário. Por ser muito leal e cuidar dos outros, é avesso a riscos e conflitos, o que pode o manter em situações por mais tempo que deveria. Em grupo, busca a harmonia e a negociação entre as partes, com uma abordagem mais tradicional, sem explorar o pensamento criativo. Seu estilo o torna um comunicador natural, principalmente quando se refere aos demais, tendo dificuldades para expressar seus próprios sentimentos, pois tem o receio de parecer contundente e isso o colocar em alguma situação desconfortável.

Estilo primário: Pensador

Estilo secundário: Harmonizador

**4.4.4 Harmonizadores** (*Harmonizers*)

Douglas (1998) identifica os Harmonizadores como grandes formadores de equipes, pois sempre estão em busca do melhor para as pessoas que estão ao seu redor. Essa abordagem pode os trair por criar situações opostas em pessoas de um mesmo grupo, o que o remeterá a situações de sentimento de perda de direção ou de falta de gerenciamento do tempo.

Por sua constante preocupação com as pessoas, os Harmonizadores normalmente são gerentes populares, pois estabelecem laços com os que estão ao seu redor, o que os possibilita a dar *feedback* construtivos aos seus. Essas características podem gerar dificuldades em estabelecer prioridades e atender prazos, o que os levará a serem vistos como em constante mudança de direção, gerando confusão em quem os segue. Tendem também a evitar situações de conflito, procrastinando discussões que possam causar desconforto com outras pessoas.

Para se comunicar melhor, o Harmonizador deve buscar, além do engajamento das pessoas, estabelecer mensagens claras, onde o direcionamento possa ser entendido e seguido, mesmo que isso o cause o sentimento de que não

agradará a todos. A combinação do estilo primário Harmonizador com os estilos identificados como secundário, resultará nos perfis específicos Conselheiro, Cultivador, Provedor e Agradável, detalhados a seguir.

### **Conselheiro** (*Conselour*)

Descobrir o que os outros precisam e ajudá-los a conseguir é a maior virtude do conselheiro, além de alta capacidade de mediação. Leal aos seus amigos e entes queridos, atua para o bem do grupo de forma concentrada e direcionado para os resultados. É percebido como cuidadoso, competente e alguém que está sempre pronto a ajudar, tendo uma forte tendência a não mostrar suas necessidades para os demais, como também mascarar e evitar conflitos. Como comunicador, utiliza sua capacidade de empatia, o que o torna uma figura confiável e respeitada. Para torná-lo mais eficiente na comunicação, precisa levar em conta também seus próprios objetivos, não apenas os dos demais.

Estilo primário: Harmonizador

Estilo secundário: Diretor

### **Cultivador** (*Nurturer*)

Amigável, aberto, doce e entusiasmado, o cultivador é um bom ouvinte assim como também é bom quando fala. Sempre buscando criar cooperação em situações sociais, gosta de estar envolvido em qualquer tipo de ação que envolva seu círculo de amigos e colegas, o que também o torna uma referência para desabafos. Tem certa tendência a não terminar o que começa e também ter dificuldade em tomar decisões. Como comunicador, tende a ser eficaz, principalmente quando se trata do sentimento das pessoas, porém precisa também atentar a parte lógica inerente à comunicação, observando também os contras das situações, não apenas o lado positivo.

Estilo primário: Harmonizador

Estilo secundário: Expressivo

### **Provedor** (*Provider*)

Sensível, cuidadoso com os outros, leal e firme, o provedor possui na sua essência fazer coisas pelos outros, o que o faz ter uma grande círculo de amizades.

Prefere que outros tomem a liderança, sendo um forte e valorizado componente de grupos, com perspicácia na identificação do que motiva os outros, mesmo tendo que manter sob controle sua tendência à fortes julgamentos. Para se comunicar de forma mais eficaz, precisa estar disposto a expor sua opinião e sentimentos de maneira assertiva, além de utilizar de sua ótima habilidade de ouvinte.

Estilo primário: Harmonizador

Estilo secundário: Pensador

**Agradável** (*Pleaser*)

Quieto e tímido, o agradável tem na lealdade, paciência e preocupação com os outros sua maior fortaleza. Seu maior objetivo é estabelecer a harmonia no relacionamento entre as pessoas, evitando conflitos e deixando a liderança para os outros. Por ser tradicional e cauteloso, pode ser visto pelos demais como rígido e teimoso, com tendência a ser resistente a mudanças. Na comunicação, precisa exercitar seu discurso e saber exatamente o que será falado para que possa ser eficaz, sendo necessário buscar o comando da situação para fortalecer sua mensagem e garantir que seja entendida.

Estilo primário: Harmonizador

Estilo secundário: Harmonizador

## 5. Ferramentas de avaliação de perfil psicológico e a assertividade na comunicação interpessoal

*“O propósito de estabelecer um perfil é gerar uma percepção que proporcione maior entendimento de nós mesmos e do outro. Dessa compreensão surgem ideias de como adaptar nossa comunicação.”(ARREDONDO, 2007).*

A busca de fazer-se entender, condição primordial para que haja comunicação, passa por uma gama de pontos que precisam ser atacados para que nos tornemos assertivos na mensagem que buscamos que seja entendida pela(s) outra(s) parte(s). Primeiramente, admitir que a efetividade da comunicação só se dá com o entendimento da mensagem pelo receptor, é o ponto inicial para que se possa amadurecer este processo e o emissor focar em ser um comunicador mais assertivo, buscando a forma mais adequada de enviar sua mensagem de acordo com as características do receptor. Com isto em mente, o conhecimento dos perfis de comunicação, independentemente da ferramenta utilizada, terá um papel de suporte importante na maneira de observar, ouvir e transmitir a mensagem, visando a concretização do processo.

Há uma tendência natural do ser humano em se comunicar utilizando o pensamento de gerar uma mensagem que seja mais adequada a sua forma de interpretar os fatos ou de pensar. Pois bem, este é o primeiro ponto que precisa ser transformado quando se busca a assertividade na comunicação interpessoal. Tomando em conta que o processo de comunicação só é concretizado com o entendimento da mensagem pelo receptor, a melhor forma de fazer com que isto efetivamente aconteça, é adequar o conteúdo da mensagem ao formato mais assertivo para o receptor, tornando assim a possibilidade de que o entendimento seja assertivo muito maior. Esta perspectiva remete ao questionamento de como tornar este processo mais assertivo sem, necessariamente, estar na mente do receptor da mensagem e concluir o processo de comunicação? A resposta está em identificar os perfis psicológicos para adequar a mensagem de acordo com as características do receptor.

As ferramentas de avaliação de perfil psicológico, independentemente de sua fundamentação teórica, proporcionam a identificação das características individuais de cada perfil através de testes que resultarão num conjunto de aspectos que

auxiliarão no formato ou conteúdo mais apropriado para uma mensagem mais assertiva. O grau de detalhamento dos aspectos de cada perfil está associado ao nível de profundidade da ferramenta utilizada, podendo este ser obtido no formato de quatro ou dezesseis estilos.

Há aspectos comuns nas ferramentas de avaliação de perfil psicológico que remetem a características bastante similares quando se trata dos estilos primários ou predominantes. Nas ferramentas que foram abordadas, o resultado inicial obtido para os quatro perfis primários ou predominantes, terá nomenclaturas distintas com conteúdos muito próximos, o que propicia uma escolha de utilização do modelo que mais se adeque sem grandes diferenças nos resultados.

Já para as ferramentas que sugerem uma divisão em dezesseis perfis, o resultado terá uma variação maior, pois nesta visão podem ser observadas as influências de utilização de mais de uma teoria em conjunto com outras, ou até mesmo uma maior influência da interpretação dos autores dos métodos. Diferentemente da identificação dos perfis primários ou predominantes, dificilmente será possível determinar em qual dos dezesseis quadrantes uma pessoa está enquadrada apenas através de observação. Nestes casos, o suporte dos questionários para a precisa determinação do perfil é primordial para que a classificação seja confiável.

### **5.1 Identificação seu perfil pessoal**

Antes de mais nada, é preciso conhecer a si mesmo para que seja possível adaptar a comunicação ao outro, lembrando que a condição primária para que haja comunicação é que a mensagem seja compreendida pelo receptor, principalmente quando se deseja que este processo seja realizado com assertividade. Portanto, primeiramente busque se familiarizar com os quatro perfis primários ou predominantes, tendo claramente quais são, suas características principais, e onde você se enquadra. É importante ter clareza nesta identificação, para que a definição de suas características esteja apropriada ao seu perfil, o que é primordial para identificar seu comportamento frente aos demais perfis. Separe um tempo e realize o teste na ferramenta em que julgar mais adequada, ou até mesmo em todas, para construir maior clareza no conceito abordado por elas.

Outro fator importante que deve ser considerado, é que podemos obter resultados distintos quando estamos exercendo papéis diferentes. Possivelmente, seu perfil psicológico resultante da resposta de um questionário com foco profissional será diferente deste mesmo questionário respondido vestindo o chapéu de sua vida pessoal, assim como pode ser distinto para outro que considere sua vida social. Isto é perfeitamente possível em qualquer uma das ferramentas e deve ser levado em consideração para sua melhor utilização. Portanto, além de conhecer o seu perfil, é importante ter em mente o papel a que está se buscando identificar no momento da identificação do perfil psicológico.

## **5.2 Identificação do perfil do outro**

A identificação do perfil psicológico do outro é algo que, quando bem utilizado, pode contribuir fortemente para a assertividade da mensagem, à medida que permite ao emissor se adaptar ao estilo do receptor, produzindo assim uma comunicação interpessoal assertiva. É também necessário que o emissor da mensagem tenha um conhecimento prévio de seu próprio perfil psicológico, para que possa se adequar ao perfil psicológico do receptor. É um forte exercício de empatia, à medida que o nível de assertividade aumentará proporcionalmente ao quanto o emissor da mensagem esteja se comunicando na forma mais apropriada para o receptor.

De maneira geral, os perfis podem ser identificados através da realização de testes específicos (exemplos estão nos anexos 4 a 7) para cada metodologia ou com o desenvolvimento das habilidades individuais em reconhecer as características determinantes para cada perfil. Nos casos em que se deseja obter o perfil específico de uma pessoa – modelos que dividem a classificação final em 16 perfis, o mais recomendado para uma identificação mais assertiva é a realização do respectivo teste do método desejado, salvo nos casos em que haja uma extensa experiência tanto no método quanto na identificação detalhada das características individuais. Para a identificação do perfil primário, independente do método escolhido, há uma série de técnicas que podem ser aplicadas para que a identificação possa ser realizada em uma rápida interação – conversa de 5 minutos.

Cada uma das ferramentas de avaliação de perfil psicológico trará seu formato específico para a identificação individual e, especificamente para o perfil principal ou

primário, há um conjunto de dicas para determinar o enquadramento e formas mais eficazes de interagir. O resultado obtido da identificação dos perfis considerando as características propostas para cada modelo, terá resultados muito similares, para não dizer idênticos, quando se trata da divisão em quatro perfis, o que torna todas as dicas e características associadas em cada modelo, úteis para estes propósitos.

Douglas (1998) sugere formas para a identificação do perfil psicológico do outro que podem ser utilizadas independentemente da ferramenta de avaliação. O método consiste de 3 passos ao conhecer pessoas:

1. **Fazer perguntas:** é importante realizar algumas perguntas para que seja possível identificar os padrões e obter clareza das respostas. Algumas sugestões de perguntas:
  - Como você usa seu tempo livre, quando tem algum?
  - O que você gosta de ler?
  - O que você estudou na escola?
2. **Observar reações:** veja como as pessoas interajem com você. Essa interação, por menor que seja, lhe dará pistas importantes para identificar seu estilo. Alguns pontos que podem ser observados:
  - O **assertivo** irá dar uma resposta instantaneamente, e tipicamente não perguntará se você concorda;
  - O **explorador**, por outro lado, falará o que pensa e então, genuinamente, perguntará sua opinião;
  - O **sentimental**, falará sobre a qualidade das pessoas que estão ao seu redor e sua habilidade para superar qualquer desafio;
  - O **fatual** falará sobre estudos, números ou tendências.
3. **Escutar ativamente:** o ser humano, em seu estado natural, sem perceber, trará suas características à tona em sua fala cotidiana. A escuta ativa e a observação, possibilitarão a identificação dos padrões que auxiliarão na identificação do estilo através de um simples bate-papo de 5 minutos.

Com intuito de suportar os 3 passos sugeridos anteriormente, Douglas (1998) apresenta a tabela 5, onde aborda os padrões de cada estilo em diferentes aspectos. Para obter o perfil psicológico é necessário identificar os padrões

constantes em cada um dos aspectos, onde as duas colunas que forem mais mencionadas definirão os dois principais estilos que estão mencionados na última linha.

<b>Discurso</b>	Teimoso	Interrogador	“Certo”/“Errado”	“Bom” /”Ruim”
<b>Linguagem corporal</b>	Dinâmico	Equilibrado, preparado	Experimental, cauteloso	Descontraído
<b>Contato visual</b>	Direto	Indireto	Distante	Convidativo
<b>Resposta à crise</b>	Tomador de riscos	Avesso a riscos	Analítico	Empático
<b>Estilo</b>	Assertivo	Explorador	Fatual	Sentimental

**Tabela 5** – Padrões identificados por aspecto em cada estilo

Fonte: adaptado de Douglas (1998), p.62

Da combinação destes dois estilos obtidos, é apresentado na tabela 6 o perfil resultante em sua metodologia.

<b>Se a pessoa é:</b>	<b>Seu perfil primário é:</b>
Assertivo e Fatual	→ Diretor
Assertivo e Sentimental	→ Expressivo
Explorador e Fatual	→ Pensador
Explorador e Sentimental	→ Harmonizador

**Tabela 6** – Perfil primário por combinação de estilo

Fonte: adaptado de Douglas (1998), p.62

Douglas (1998) sugere também, como forma auxiliar na identificação direta dos perfis, a utilização da tabela 4 (detalhada no capítulo 4.4), onde são apresentadas características de cada perfil primário, que podem ser utilizadas como um rápido direcionador para definição do estilo primário. Pode também ser resumido nos pontos a seguir:

- Diretores gostam de desafios; eles gostam de finalizar suas atividades e de forma rápida e ágil para ir para sua próxima tarefa.
- Expressivos gostam de estar no centro das atenções; gostam de expressar seus pensamentos e sentimentos.
- Pensadores gostam de focar nos detalhes; eles gostam de entender precisamente o que precisa ser feito.

- Harmonizadores gostam de se sentir parte de um grupo; eles gostam de conversas informais e cuidar dos outros.

### **5.3 Adaptação da forma de comunicação**

A adaptação da forma de comunicação ao perfil do receptor é a mais complexa das mudanças e também onde está concentrado todo o potencial de resultado do aumento de assertividade da comunicação interpessoal. Para que esta etapa possa ser exercitada, e isto é um exercício constante e incremental, é fundamental que as demais tenham sido exploradas, entendidas e assimiladas. Ou seja, para usufruir da assertividade na comunicação interpessoal é preciso, antes de mais nada, entender e assumir que o processo de comunicação só ocorre quando o receptor entende a mensagem que o emissor está enviando e, principalmente, é papel fundamental do emissor se fazer entender para que o processo seja assertivo, objetivo que será amplamente facilitado se a mensagem for adaptada ao perfil do receptor antes de ser enviada. Em resumo, assertividade na comunicação interpessoal presume uma grande dose de autoconhecimento somado a um alto volume de empatia.

O HUCMI (2005) identifica dois principais direcionamentos para a utilização do modelo de Dominância Cerebral proposto por Ned Hermann, que são expressos através de tabela 1 (detalhada no capítulo 4.1.5) em dicas de como se comunicar e através da tabela 2 (detalhada no capítulo 4.1.5) em dicas do que evitar na comunicação. Essas sugestões são facilitadores para a adequação da comunicação de acordo com o perfil do receptor.

Adizes (1993), criador do método PAEI, sugere a consideração das características pelas 10 dimensões mencionadas na tabela 3 (detalhada no capítulo 4.2.5), onde cada um dos perfis possui uma maneira distinta de responder a cada uma dessas dimensões. Além disso, a tabela 7, apresentada na sequência, ressalta formas para tratar alguns pontos como: facilitar o diálogo, relacionamento, pontos que podem gerar conflito.

Produtor	Administrador	Empreendedor	Integrador
<b>Palavras que facilitam o diálogo</b>			
Rapidez	Organização	Confiança	Melhoria
Benefícios	Compreensão	Equipe	Conselho
Concreto	Prudência	Satisfação	Honestidade
Serviço	Verificação	Participação	Tradição
Melhor	Prova	Original	Fidelidade
Resultados	Comparação	Fácil	Experiência
Desempenho	Método	Prazer	Garantias
Competitivo	Precisão	Motivador	Continuidade
Primeiro	Informação	Praticidade	Permanência
Ambicioso	Domínio	Dinâmico	Simplicidade
<b>Se relaciona melhor com pessoas que</b>			
Concluem uma tarefa rapidamente com força e poder	Tem a razão como norteadora, ideias lógicas e atenção a detalhes	Negociam de forma flexível, com habilidades de comunicação e de aceitação positiva	Lhe complementam pela harmonia e cordialidade no relacionamento
<b>Pontos que podem virar dificuldades</b>			
Impaciência, confronto, poder, independência agressividade	Análise excessiva, aderência rígida a normas, e regras e senso muito crítico	Entusiasmo e otimismo excessivos, atuação pouco direta e impulsividade	Teimosia, modéstia excessiva, repetição de erros e conservadorismo

**Tabela 7** – Dicas para potencializar a comunicação com cada perfil

**Fonte:** Potenciar consultores associados

Douglas (1998) sugere o constante exercício da flexibilização entre os perfis psicológicos como fortalecedor do comunicador eficiente. Adotar características que o coloquem em sintonia com o receptor é a melhor maneira de se fazer entender, mesmo que isso possa parecer pouco natural. Na tabela 8 são apresentadas sugestões de como abordar cada perfil.

Falando para Diretores	Falando para Expressivos
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Adote um tom sério, direto</li> <li>• Dê informações conclusivas</li> <li>• Mantenha reuniões curtas e sucintas</li> <li>• Tenha clareza de suas próprias ideias</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Expressar ideias, independentemente o quão fantástica sejam</li> <li>• Mostre que entende seus sentimentos</li> <li>• Fale sobre seus próprios sentimentos</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Não espere por eles para incitar feedback</li> <li>• Não interprete mal sua forma abrupta como desrespeito ou criticismo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Use gestos; mostre excitação</li> <li>• Permita-se expressar seus pensamentos</li> <li>• Toque-os levemente nos braços (se for apropriado)</li> </ul>
<b>Falando para Pensadores</b>	<b>Falando para Harmonizadores</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Seja preciso ao prover informações</li> <li>• Divida os problemas em partes específicas</li> <li>• Tenha tempo para revisar cada ponto detalhadamente</li> <li>• Questione-os e solicite suas recomendações</li> <li>• Mantenha um tom de voz e linguagem corporal moderados</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ilumine-se e relaxe</li> <li>• Faça-os sentir confortáveis; bata papo</li> <li>• Dê informação no formato de perguntas, sempre que possível</li> <li>• Converse de forma tranquila</li> <li>• Evite dizer não; encontre uma maneira mais gentil de se posicionar</li> <li>• Mantenha distância; não o toque</li> </ul>

**Tabela 8** – Dicas para potencializar a comunicação com cada perfil

Fonte: adaptado de Douglas (1998), p.83

A regra do centro é proposta por Douglas (1998) como uma maneira de identificar o quão próximo você está de outros perfis. Identificando qualquer um dos perfis, você verá quantos outros perfis são adjacentes ao perfil indicado. Quanto mais ao centro, maior o número de perfis que estão próximos; quanto mais na extremidade, menor o número de perfis próximos. Na tabela 9 é apresentada a matriz de perfis adjacentes para cada perfil.

Ditador 3	Desbravador 5	Encantador 5	Anfitrião 3
Explorador 5	Persuasivo 8	Diplomata 8	Social 5
Investigador 5	Organizador 8	Conselheiro 8	Cultivador 5
Analista 3	Apoiador 5	Provedor 5	Agradável 3

**Tabela 9** – Matriz de perfis adjacentes para cada perfil

Fonte: adaptado de Douglas (1998), p.88

Para auxiliar na movimentação entre os perfis, buscando uma maior assimilação dos demais perfis, são propostas algumas ações, para que seja possível uma maior aproximação à regra do centro, conforme detalhado na tabela 10 à seguir:

<b>Diretores</b>	<b>Expressivos</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Seja mais pessoal, caloroso em suas entregas</li> <li>• Questione mais sobre as outras pessoas</li> <li>• Reconheça e valide as prioridades dos outros em detrimento das suas</li> <li>• Mostre paciência</li> <li>• Se coloque no lugar dos outros</li> <li>• Exprese seus dilemas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Seja mais preciso, analítico em sua abordagem para problemas</li> <li>• Siga em frente, acompanhe e entregue seus projetos</li> <li>• Aprenda como gerenciar seu tempo com planejamento diário</li> <li>• Defina suas prioridades e foque nelas</li> <li>• Evite perda de tempo – seu ou dos outros</li> <li>• Exprese seus dilemas</li> </ul>
<b>Pensadores</b>	<b>Harmonizadores</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Foque na visão macro, não apenas nos detalhes</li> <li>• Pergunte apenas questões relevantes</li> <li>• Com uma decisão tomada, siga</li> <li>• Foque nos prazos de entrega</li> <li>• Espere o inesperado</li> <li>• Comunique todos os aspectos do problema, não apenas um deles</li> <li>• Exprese seus dilemas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Separe os problemas do trabalho dos problemas pessoais</li> <li>• Lembre que nem sempre é importante ser querido</li> <li>• Aprenda a dizer não e expressar sua opinião</li> <li>• Priorize suas tarefas</li> <li>• Enderece seus problemas nos bastidores</li> <li>• Exprese seus dilemas</li> </ul>

**Tabela 10** – Sugestões para aderir à regra do centro  
**Fonte:** adaptado de Douglas (1998), p.89

A adaptação da comunicação para o perfil mais adequado ao receptor, além de produzir uma comunicação interpessoal mais assertiva, potencializará resultados mais efetivos daqueles que recebem a mensagem, assim como fortalecerá o relacionamento, independentemente do âmbito onde seja praticado: profissional, pessoal ou social. O sentimento de clareza e fluência na comunicação será notado por ambas as partes.

#### **5.4 Comparação das ferramentas**

As ferramentas avaliadas possuem sua fundamentação baseada na teoria dos tipos psicológicos de Carl Jung, com exceção da Dominância Cerebral que é baseada nos estudos de Ned Hermann relacionados ao funcionamento cerebral. Essa utilização da mesma base, torna as ferramentas muito análogas em sua estrutura e com propostas para os estilos muito similares, principalmente quando utilizada a perspectiva dos quatro principais perfis. Embora nominem de formas diferentes os perfis é plausível que se tenha uma clara associação destes perfis entre cada uma das ferramentas. Portanto, o conteúdo proposto por cada autor

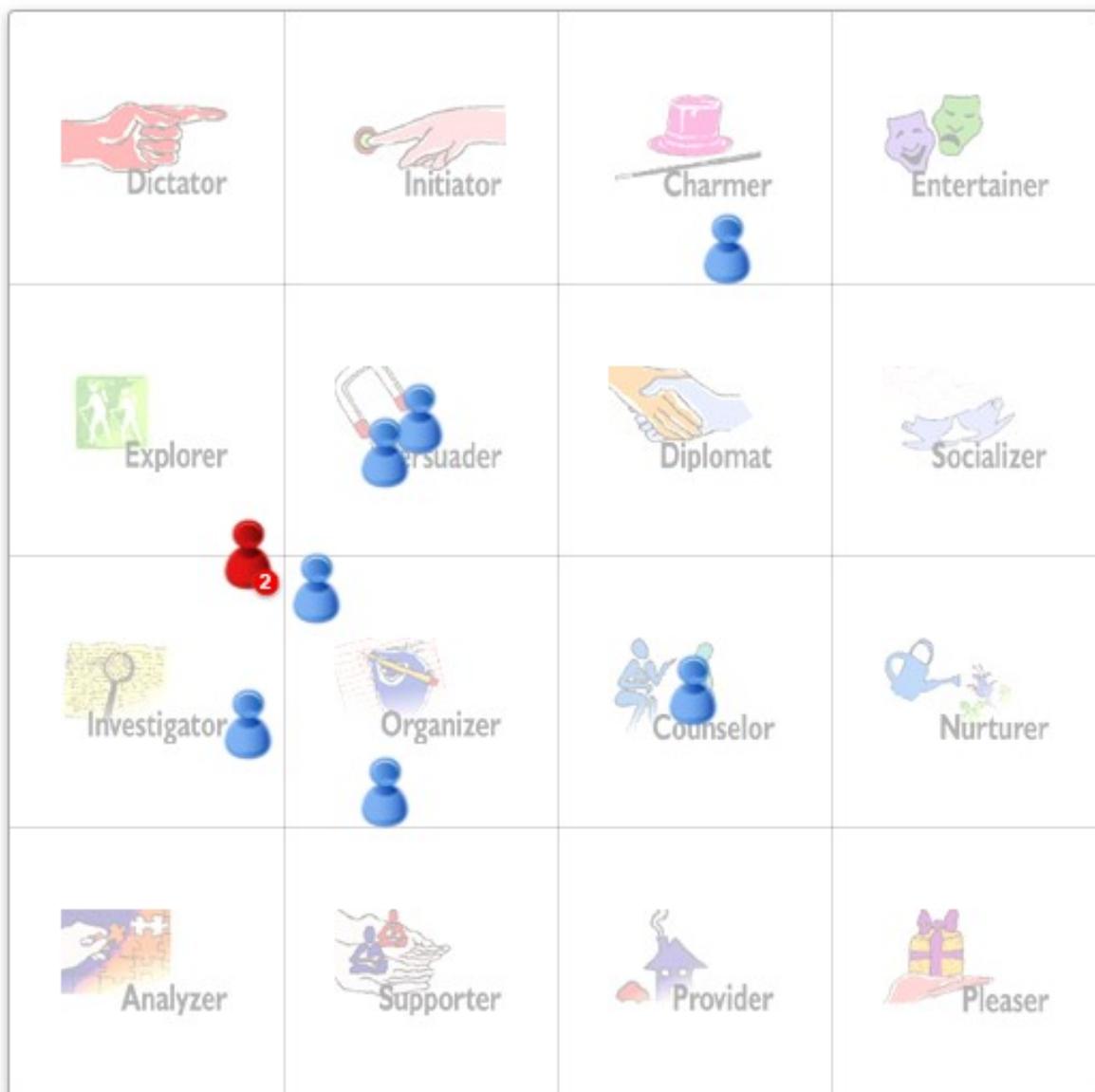
como métodos de identificação, formas de abordagem, associações às respostas, podem ser utilizados independentemente da ferramenta escolhida como direcionador, pois levarão a conclusões e resultados muito similares.

Para um público em geral, não especializado nas ferramentas e/ou fundamentação autoral, que procura uma comunicação interpessoal mais assertiva, qualquer uma das ferramentas proverá direcionamentos e sustentação suficiente para que se chegue a identificação do perfil do outro e maneiras de adequar sua mensagem ao receptor, pontos fundamentais para colher o resultado esperado.

### **5.5 Ferramenta para gerenciamento do perfil de grupos**

A ferramenta Straight Talk® disponibiliza, além do teste para determinação do perfil, uma solução gratuita (<https://gostraighttalk.com/>) para gestão de grupos onde podem ser obtidas informações cruzadas entre pessoas que realizaram o teste e são componentes de um mesmo grupo. Há funcionalidades bastante interessantes nesta solução que auxiliam a identificar os perfis específicos de cada indivíduo associado ao grupo, criar e gerenciar diferentes grupos, comparar os estilos individualmente, além de visualizar detalhadamente o resultado de sua avaliação pessoal de perfil.

Na figura 14 é possível observar graficamente o resultado de um grupo que foi criado e a avaliação de perfil realizada por cada indivíduo, mostrando o perfil geral do grupo. Esta abordagem proporciona uma rápida identificação das diferenças existentes no grupo e uma rápida identificação de como o grupo responderá a cada tipo de ação.



**Figura 14:** Exemplo de classificação dos perfis de um grupo de pessoas  
**Fonte:** solução Straight Talk® (<https://gostraighttalk.com/>) com perfil do autor

Outra funcionalidade bastante útil é a comparação de perfis, onde é possível visualizar a relação individual do seu perfil com o da pessoa escolhida. Nesta abordagem são exibidas informações como a comparação da pontuação de cada um dos estilos primários, assim como dicas de como se relacionar e como estabelecer a comunicação com esta pessoa – conforme exibido na figura 15. Essas funcionalidades, somadas aos relatórios disponíveis, proporcionam um conjunto bastante proveitoso no suporte ao relacionamento interpessoal individual e até mesmo na visão do grupo e como isto afetará seu relacionamento e comunicação entre os indivíduos.

### How you relate to Janiffer

You have a higher score for Director than Janiffer. This means you like to be in charge more than Janiffer and are more results oriented and decisive.

Janiffer scores higher for Expresser than you. This means Janiffer tends to be a bit more spontaneous, talkative and outgoing.

You have a slightly higher score for Thinker than Janiffer, meaning you are slightly more likely to cast an analytical eye on things. You like solving problems, and take pride in your ability to deal with things rationally.

Janiffer has a slightly higher score in the Harmonizer dimension than you. This means Janiffer is a bit more focused on making sure other people's needs are met and that they feel happy and well taken care of. Janiffer may have a tendency to avoid dealing with conflicts, preferring to paper them over in order to preserve the peace.

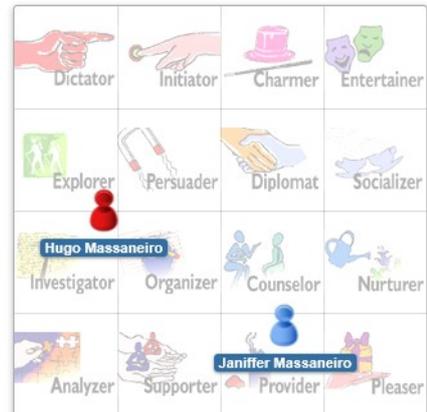
### How to improve your communication with Janiffer

To improve your communication, give Janiffer ample opportunities to speak out. Ask questions and probe for how Janiffer feels before asserting your opinion. Set aside time with Janiffer to find out how things are going and how to make your communication better. Treat any suggestions that Janiffer makes seriously; you're getting a golden opportunity to build a better relationship.

So long as you're happy with Janiffer getting more attention, this communication may work. Make sure you tell Janiffer you need regular time to talk, not just to listen. Use the time to say what's on your mind and what you want out of the relationship.

You both have a tendency to try to analyze your way through a communication issue. You might try a different tack: Take turns talking about what you really want from each other and how you can make each other's life easier; then brainstorm ways to make that happen. Be honest with each other while also being respectful; hiding conflicts won't help your communication in the long run.

You need to make sure you invest equally in your communication. Take the time to engage Janiffer in small talk and regular conversation. Listen to Janiffer before you speak your mind. Once you've heard what Janiffer has to say, then it's okay for you to say what you think. But listen first! Remember the 50:50 rule. Ask questions 50 percent of the time, and talk about yourself only 50 percent of the time.



Grid type:



**Figura 15:** Exemplo de comparação entre pessoas de um grupo

**Fonte:** solução Straight Talk® (<https://gostraighttalk.com/>) com perfil do autor

## 6. Conclusões

O objetivo deste trabalho foi propor ferramentas de avaliação de perfil psicológico visando auxiliar na assertividade da comunicação interpessoal, o que remeteu ao detalhamento de definições acerca da assertividade e da comunicação interpessoal, assim como da busca de um maior detalhamento sobre as ferramentas de avaliação de perfil psicológico, assuntos estes que proporcionaram ao autor um aporte de conhecimento bastante enriquecedor no que tange ao entendimento das pessoas e das relações entre elas.

Comunicação é frequentemente e há muito tempo um assunto bastante abordado e velho conhecido de listas de habilidades que precisam ser desenvolvidas para um melhor relacionamento, expressão pessoal, ser entendido, ter sucesso, enfim, não faltarão literaturas, leituras, trabalhos, artigos abordando sua importância e o valor que têm. Este fato surpreende pois, ao mesmo tempo que é algo tão comum, e de certa forma dominado – principalmente o conceito de que a comunicação só ocorre com o entendimento da mensagem pelo receptor, na prática comunicação sempre está no topo da lista dos motivos pelos quais são gerados conflitos, fracassos, desentendimentos, rompimentos, falsas expectativas, etc. Falta assertividade ao exercer a comunicação. A mensagem está sendo enviada de maneira inadequada ao receptor.

Uma análise desatenta ou superficial, levaria a responder que assertividade na comunicação interpessoal está associada a poder de oratória, eloquência, domínio da palavra... são pontos importantes, mas o que de fato conclui-se com este trabalho é que esta assertividade está associada ao conhecimento e adaptação da mensagem ao perfil do receptor. Parece simples, mas isto envolve, além de todo o conhecimento das ferramentas e técnicas de avaliação de perfil psicológico, o autoconhecimento e a empatia.

Conhecer a si mesmo é primordial para entender sua maneira natural de enviar suas mensagens aos seus receptores, e também sua forma de interpretação do mundo. Com o desenvolvimento do autoconhecimento será possível entender suas ações naturais e avaliar o efeito que elas causam na forma em que as mensagens estão sendo construídas e transmitidas aos receptores, e que

influenciarão diretamente no resultado da conclusão do processo de comunicação. Um comunicador assertivo perceberá, pelo fato de conhecer a si mesmo, o momento em que a mensagem enviada está inadequada por ter a enviado de forma incorreta.

Ao conseguir identificar o perfil do receptor, um comunicador assertivo poderá ajustar sua mensagem para um formato mais adequado, qual o meio mais indicado, ou até mesmo se o momento é o correto para que a mensagem seja enviada. Isto exigirá do comunicador uma dose considerável de empatia para ter todos os elos do processo de comunicação ao seu favor, o que, de fato, possibilitará uma maior assertividade no processo de comunicação interpessoal.

As ferramentas de avaliação de perfil psicológico, serão o insumo para que se forme um elo para que o comunicador possa conhecer o seu perfil e também consiga identificar o perfil do receptor, afim de possibilitar a adequação da mensagem. Todas as ferramentas abordados neste trabalho poderão, sem distinção, contribuir para o incremento da assertividade na comunicação interpessoal, à medida que o comunicador esteja familiarizado com seus conceitos e consiga aplicar suas técnicas de maneira que o auxilie na identificação do perfil do receptor. Nos casos em que se aborda os perfil específico (16 estilos), será necessário a aplicação de testes para a identificação com precisão. Contudo, mesmo na visão mais simples (4 estilos) dos estilos primários, será possível identificar as características necessárias para que a comunicação seja adaptada ao formato do receptor, e sejam percebidos os benefícios que isto trará na assertividade da comunicação interpessoal.

Conclui-se que as ferramentas de avaliação de perfil psicológico apresentadas neste trabalho, fornecerão o suporte necessário para o incremento da assertividade da comunicação interpessoal. Porém, estas ferramentas por si só não trarão este efeito, pois deverão ser parte integrante de uma estratégia baseada no autoconhecimento do comunicador e de um exercício constante da empatia para a correta adaptação da comunicação às necessidades do receptor. Esta combinação que será o grande potencializador da assertividade na comunicação interpessoal, sendo que, a utilização de um dos elementos de forma isolada, possivelmente trará resultados pouco expressivos.

## 7. Referências Bibliográficas

**16Personalities: Tipos de Personalidades.** Disponível em <http://www.16personalities.com/br/descricoes-dos-tipos/>. Acesso em 07/2015.

ADIZES, Ichak. Gerenciando as mudanças: o poder da confiança e do respeito mútuos na vida pessoal, familiar nos negócios e na sociedade. Trad.: Nivaldo Montigelli Júnior. São Paulo: Pioneira, 1993.

**Adizes Institute Worldwide: Understanding Management Styles.** Disponível em [http://www.adizes.com/management\\_styles/](http://www.adizes.com/management_styles/). Acesso em 07/2015.

ARREDONDO, Lani. **Aprenda a se comunicar com habilidade e clareza.** Rio de Janeiro: Sextante, 2007.

BERBERET, John. **The Whole Brain Model: Understanding Working Styles.** University of California, Disponível em <http://www.ucop.edu/ucophome/businit/boi/presentations/2005/05styles.pdf>. Acesso em 06/2015.

BERLO, David K. **O processo da comunicação: introdução à teoria e à prática.** São Paulo: Martins Fontes, 2003.

CHAVES, Lúcio Edi, *et al.* **Gerenciamento da comunicação em projetos.** Rio de Janeiro: Editora FGV, 2010.

**Communication Theory: BERLO'S SMCR Model of Communication.** Disponível em <http://communicationtheory.org/berlos-smcr-model-of-communication/>. Acesso em 04/2015.

**Communication Theory: OSGOOD-SCHRAMM Model of Communication.** Disponível em <http://communicationtheory.org/osgood-schramm-model-of-communication/>. Acesso em 04/2015.

**Communication Theory: Shannon and Weaver Model of Communication.** Disponível em <http://communicationtheory.org/shannon-and-weaver-model-of-communication/>. Acesso em 04/2015.

**Communication Theory: Interpersonal Communication.** Disponível em <http://communicationtheory.org/interpersonal-communication/>. Acesso em 04/2015.

**Communication Theory: what is communication?.** Disponível em <http://communicationtheory.org/what-is-communication/>. Acesso em 04/2015.

**Communication Styles: How to Identify Communication Styles.** Disponível em <http://communicationstyles.org/>. Acesso em 09/2015.

**Comunicação interpessoal.** GREGORIO, Sérgio Biagi. Disponível em <http://www.ceismael.com.br/oratoria/comunicacao-interpessoal.htm>. Acesso em 04/2015.

CUNHA, Neisa Maria da. **Comunicação Interpessoal: Gestão Empresarial de Cooperativas de Saúde.** Rio de Janeiro: FGV, 2003.

DOUGLAS, Eric F. **Straight talk: turning communication upside down for strategic results at work.** Sacramento, California: LRI Publishing, 1998.

GILLEN, Terry. **Assertividade.** São Paulo: Nobel, 2001.

GONÇALVES, Celisa Maria. **MBA em Desenvolvimento Humano de Gestores 1/13: Teorias Comportamentais, Competências Emocionais e Motivação.** Rio de Janeiro: FGV, 2013.

**HUCMI – Avaliação de Dominância Cerebral.** Disponível em <http://www.hucmi.com/wp-content/uploads/2014/01/Domin%C3%A2ncia-Cerebral-Estilos-Comportamentais.pdf>. Acesso em 06/2015.

MACEDO, Ivanildo Izaias de, *et al.* **Aspectos comportamentais da gestão de pessoas.** Rio de Janeiro: Editora FGV, 2007.

**Management Study Guide: Berlo's Model of Communication.** Disponível em <http://www.managementstudyguide.com/berlo-model-of-communication.htm/>. Acesso em 04/2015.

**Management Study Guide: Schramm's Model of Communication.** Disponível em <http://www.managementstudyguide.com/schramm-model-of-communication.htm/>. Acesso em 04/2015.

**Management Study Guide: Shannon and Weaver Model of Communication.** Disponível em <http://www.managementstudyguide.com/shannon-and-weaver-model-of-communication.htm/>. Acesso em 04/2015.

MARTINS, Vera. ***Seja Assertivo! Como conseguir mais autoconfiança e firmeza na sua vida profissional e pessoal.*** Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

MARTINS, Vera Lúcia Franco. ***A influência da assertividade na comunicação da empresa com o mercado.*** 2004, 274f. Dissertação (Mestrado em Comunicação e Mercado) – Faculdade de Comunicação Social Cásper Líbero, São Paulo.

MATOS, Gustavo Gomes de. ***Comunicação empresarial sem complicação: como facilitar a comunicação na empresa, pela via da cultura e do diálogo.*** Barueri: Manole, 2009.

MENDES, Eunice. ***Comunicação sem medo: um guia para você falar em público com segurança e naturalidade.*** São Paulo: Editora Gente, 1999.

**Ned Hermann.** Disponível em [http://en.wikipedia.org/wiki/Ned\\_Herrmann/](http://en.wikipedia.org/wiki/Ned_Herrmann/). Acesso em 06/2015.

**O que é Assertividade.** Disponível em [www.significados.com.br/assertividade/](http://www.significados.com.br/assertividade/). Acesso em 03/2015.

**O que é Comunicação.** Disponível em [www.significados.com.br/comunicacao/](http://www.significados.com.br/comunicacao/). Acesso em 04/2015.

**PAEI – Structures of Concern: Adizes Methodology (PAEI).** Disponível em <http://paei.wikidot.com/adizes-methodology/>. Acesso em 07/2015.

PASSADORI, Reinaldo. ***Quem não comunica não lidera.*** São Paulo: Atlas, 2014.

**The Myers & Briggs Foundation: MBTI® Basics.** Disponível em <http://www.myersbriggs.org/my-mbti-personality-type/mbti-basics/>. Acesso em 07/2015.

## Anexo 1 – Como está sua assertividade?

Avalie como está o seu comportamento assertivo, colocando um X na coluna que corresponder a sua resposta.

Comportamentos	Quase sempre	Com frequência	Raramente
1. Fico constrangido quando tenho de enfrentar alguém para resolver um problema.			
2. Eu perco a paciência com facilidade, pois sou do tipo “pavio curto”.			
3. Quando alguém é irônico e sarcástico comigo, eu reajo da mesma forma com ele.			
4. Prefiro que as pessoas percebam o que eu desejo ou preciso, do que eu ter de dizer-lhes.			
5. É importante para mim obter o que preciso e desejo, nem que com isto possa magoar outra pessoa.			
6. Não me incomodo em admitir meu erro perante os outros.			
7. Expresso minha discordância das opiniões das pessoas, em geral, sem dificuldade.			
8. Quando preciso me impor junto a outra pessoa a forma que normalmente uso é aumentar o tom de voz e olhar penetrante.			
9. Quando algo sai errado, acho um bode expiatório.			
10. Para mim, é importante conquistar a simpatia das pessoas, mesmo que para isto eu tenha que fazer coisas que normalmente não faria.			
11. Tenho habilidade em resolver satisfatoriamente a maioria dos conflitos com outras pessoas.			
12. Tenho dificuldade em dizer não aos pedidos que as pessoas me fazem, e quando digo me sinto culpado.			
13. Quando necessário, sou duro e inflexível e não dou explicações sobre minhas decisões.			
14. Sou objetivo e sempre falo a verdade, doa a quem doer.			
15. Prefiro ficar quieto e não expressar minhas opiniões.			
16. Quando preciso, sinto-me a vontade em pedir ajuda ao outro.			
17. Quando alguém faz uma crítica, prefiro ficar quieto para não gerar conflito.			
18. Eu fico constrangido quando alguém me dá um presente.			
19. Quando eu falo algo, é porque tenho certeza. Por isso, fico irritado com a pessoa que discorda de mim.			
20. Expresso meus sentimentos franca e honestamente, sem constrangimento.			
21. Gosto de pedir <i>feedback</i> para saber se o outro concorda ou discorda do meu ponto de vista.			
22. Quando tenho dúvidas, evito fazer perguntas por medo de parecer ridículo.			
23. Percebo que, frequentemente as pessoas tiram vantagem de mim.			
24. Gosto de iniciar conversas com desconhecidos.			
25. Quando alguém é agressivo, fico chocado e não consigo reagir.			
26. Eu me sinto uma pessoa importante, competente e			

querida.			
27. Sou espontâneo e afetuoso com as pessoas que gosto.			
28. Quando vejo que um vendedor se esforçou em mostrar suas mercadorias, sinto dificuldade de dizer "Não quero nenhuma", se for o caso.			
29. Quando faço algo que considero bom, faço com que as pessoas saibam disso.			
30. Se alguém fala a terceiros algo a meu respeito que não me agrada, procuro-o logo para conversar sobre o assunto e mostrar minha insatisfação.			
31. Quando alguém faz uma crítica, procuro rapidamente mudar meu comportamento para adequar-me à situação.			
32. Percebo que as pessoas levam em conta minhas opiniões.			
33. Eu me envolvo facilmente com os problemas dos outros e assumo a responsabilidade em ajudá-los na solução. Se assim não o fizer, sentirei um desconforto.			
34. Sinto-me mais confortável em ajudar os outros do que ser ajudado.			
35. Tenho mais facilidade para criticar do que elogiar.			
36. Quando alguém me elogia, fico constrangido e digo que não fiz mais do que minha obrigação.			

Circule os números de cada coluna correspondentes às suas respostas, some os valores escolhidos e encontre o total correspondente. Veja sua classificação na tabela que segue.

Item	Quase sempre	Com frequência	Raramente
1	1	2	3
2	1	2	3
3	1	2	3
4	1	2	3
5	3	2	1
6	3	2	1
7	3	2	1
8	1	2	3
9	1	2	3
10	1	2	3
11	3	2	1
12	1	2	3
13	1	2	3
14	1	2	3
15	1	2	3
16	3	2	1
17	1	2	3
18	1	2	3

Item	Quase sempre	Com frequência	Raramente
19	1	2	3
20	3	2	1
21	3	2	1
22	1	2	3
23	1	2	3
24	3	2	1
25	1	2	3
26	3	2	1
27	3	2	1
28	1	2	3
29	3	2	1
30	3	2	1
31	1	2	3
32	3	2	1
33	1	2	3
34	1	2	3
35	1	2	3
36	1	2	3
<b>Totais</b>			

### Resultados:

#### Até 36 pontos – Baixa assertividade

Você está usando o comportamento defensivo com muita intensidade. Isso quer dizer que, diante das diversas situações do cotidiano, você tem escolhido a

passividade ou agressividade para se relacionar com as pessoas. Essas escolhas devem estar lhe propiciando conflitos no seu dia-a-dia, impedindo-o de ser feliz e equilibrar sua autoestima.

### **37 até 72 pontos – Média assertividade**

É provável que nas situações mais difíceis, nas quais se sente ameaçado, você está se armando e se defendendo com passividade ou agressividade. Em situações menos ameaçadoras, você tem conseguido ser assertivo.

### **73 até 85 pontos – Boa assertividade**

Na maioria das vezes, você tem se afirmado positivamente. Porém, fique atento às situações que lhe causam desconforto. Perceba se não está perdendo em algumas situações, principalmente naquelas com pontuação menor que 3.

### **86 até 108 pontos – Excelente assertividade**

Na sua percepção, você negocia bem os seus direitos e respeita os dos outros, comunica-se com eficácia e tem cuidado de sua autoestima.

**Recomendação:** É interessante que você peça para outras pessoas que o conheça bem, para responder este teste. Outras percepções poderão agregar valor ao seu autoconhecimento e a busca de crescimento pessoal. Tenha em mente que o comportamento assertivo é aprendido, basta você querer.

## Anexo 2 – O quanto você é assertivo?

### Instrução nº 1

Dê uma nota a você mesmo, de 0 a 5, para cada resposta, em que 0 = nunca ou muito diferente de mim e 5 = sempre ou exatamente como eu. Marque sua nota no retângulo correspondente.

	A	B	C	D
1. Quando enfrento alguém sobre determinado problema sinto-me bastante constrangido.	<input type="checkbox"/>			
2. Permaneço calmo e confiante ao defrontar-me com sarcasmo, escárnio ou críticas ofensivas.			<input type="checkbox"/>	
3. Perco a calma facilmente.		<input type="checkbox"/>		
4. Procuo resolver os problemas diretamente, sem culpar ou julgar os outros.			<input type="checkbox"/>	
5. Acho certo pedir o que desejo ou expor meus sentimentos.			<input type="checkbox"/>	
6. Sinto-me à vontade quanto ao grau de contato visual que estabeleço com outras pessoas e creio que elas também sentem o mesmo.			<input type="checkbox"/>	
7. Sinto-me facilmente constrangido pelo ridículo ou sarcasmo.	<input type="checkbox"/>			
8. É mais importante obter o que desejo do que conquistar a simpatia das pessoas.		<input type="checkbox"/>		
9. Prefiro mil vezes quando as pessoas adivinham meus desejos do que ter de dizer-lhes.	<input type="checkbox"/>			
10. Confio em minha habilidade de resolver satisfatoriamente a maioria das situações de trabalho que envolvem confronto com outras pessoas.			<input type="checkbox"/>	
11. Elevarei o tom da voz ou usarei de olhares ofensivos ou sarcasmo para conseguir o que desejo.		<input type="checkbox"/>		
12. Usarei de sarcasmo ou piadas para afirmar meu ponto de vista.				<input type="checkbox"/>
13. Paciência não é meu forte.		<input type="checkbox"/>		
14. Conquistar a simpatia das pessoas é o mais importante para mim ainda que algumas vezes precise, para isto, “comprar” sua colaboração.	<input type="checkbox"/>			
15. Detesto confrontos e farei tudo que estiver ao meu alcance para evitá-los.	<input type="checkbox"/>			
16. Realmente não gosto de confrontos. Usarei então, de outros meios para manifestar meus sentimentos, tais como observações “cortantes” ou manifestando impaciência.				<input type="checkbox"/>
17. Posso não ser muito direto com as pessoas mas elas conseguem perceber o que penso a seu respeito só de olhar para mim.				<input type="checkbox"/>
18. É fácil, para mim, agredir ou apontar o dedo indicador para as outras pessoas.		<input type="checkbox"/>		
19. Manifesto impaciência em relação aos outros através de expressão corporal, preferencialmente à comunicação verbal.				<input type="checkbox"/>

20. Se for solicitado a fazer algo que não queira ainda assim atenderei o pedido mas, propositalmente, não o farei tão bem quanto poderia.				<input type="checkbox"/>
<b>Soma</b>				

### Instrução nº 2

Some as notas em cada coluna.

Quanto mais alto o total, mais você será propenso a manifestar o seguinte comportamento:

Coluna A → Passivo

Coluna B → Agressivo

Coluna C → Assertivo

Coluna D → Passivo/Agressivo

**Fonte:** GILLEN, 2001 – p. 12 e 13.

### Anexo 3 – Perfil de comunicação Interpessoal (Millard J. Bievenu)

#### 1ª Parte - questionário

Este exercício nos permite verificar o padrão de comunicação que adotamos em nossas relações interpessoais. Ajuda-nos a identificar a maneira como nos apresentamos e agimos, em geral, em nossos contatos e atividades diárias.

Ao responder às questões, considere as seguintes orientações:

- Mentalize o seu relacionamento com pessoas que **não** sejam da sua família
- Responda o mais rápido possível, registrando a primeira ideia que lhe ocorrer
- Responda individualmente, sem comentar suas repostas

#### Exemplos

	SIM	NÃO
É fácil para você expressar os seus pontos de vista aos outros?		
Os outros ouvem os seus pontos de vista?		

- A coluna **SIM** deve ser assinalada quando a pergunta pode ser respondida com "**acontece na maior parte das vezes**" ou "**usualmente**".
- A coluna **NÃO** deve ser assinalada quando a pergunta pode ser respondida com "**raramente**" ou "**nunca**".

	SIM	NÃO
1. Ao conversar com outras pessoas, as palavras saem como você gostaria que saíssem?		
2. Quando alguém faz uma pergunta que não fica clara, você pede para explicar melhor?		
3. Quando você está explicando alguma ideia, os outros tendem a completar seu pensamento?		
4. Você costuma "presumir" que a outra pessoa sabe o que você quer dizer, sem que tenha de explicar o que realmente quer dizer?		
5. Costuma pedir a outra pessoa para lhe dizer como ela se sente sobre a mensagem que você está transmitido?		
6. É difícil para você conversar com outras pessoas?		
7. Ao conversar, você fala sobre coisas que não são interessantes tanto para você como para as outras pessoas?		

	SIM	NÃO
8. Você acredita que é difícil expressar suas ideias quando as pessoas à sua volta são contrárias a elas?		
9. Durante as conversas, você tenta se colocar no lugar das outras pessoas		
10. Você tem a tendência de falar mais que seus interlocutores?		
11. Você tem consciência de que o tom da sua voz pode afetar os outros?		
12. Você evita dizer algo que irá magoar os outros ou piorar as coisas?		
13. É difícil para você aceitar críticas construtivas?		
14. Quando alguém lhe magoa ou incomoda, você discute o fato com essa pessoas?		
15. Você costuma se desculpar com alguém cujos sentimento provavelmente feriu?		
16. O fato de alguém não concordar com você o deixa aborrecido?		
17. Você acredita ser difícil pensar com clareza quando está aborrecido com alguém?		
18. Você deixa de discordar dos outros por medo que fiquem aborrecidos com você?		
19. Quando surge um problema entre você e outra pessoa , você consegue discutir sobre ele sem se aborrecer?		
20. Você está satisfeito com a maneira como resolve suas diferenças com os outros?		
21. Você fica aborrecido por muito tempo, quando alguém o perturba?		
22. Você fica pouco à vontade quando alguém o elogia?		
23. De modo geral, você acredita nos outros?		
24. Você acredita que é difícil elogiar os outros?		
25. Você tenta, deliberadamente, "esconder" seus erros dos outros?		
26. Você ajuda as demais pessoas a entenderem seus valores, dizendo-lhes como pensa, sente e no que acredita?		
27. É difícil para você confiar nos outros?		
28. Você tem a tendência de "mudar de assunto" quando seus sentimentos entram em discussão?		
29. Nas conversas, você deixa a outra pessoa terminar de falar antes de reagir ao que ela está dizendo?		
30. Na maioria das vezes, você nota estar prestando atenção ao que os outros dizem?		
31. Quando alguém está falando, você tenta ouvir procurando entender o significado do que ele quer transmitir?		
32. Quando você está falando, os outros parecem ouvi-lo?		

	SIM	NÃO
33. Em uma discussão, é difícil para você "ver as coisas" através do ponto de vista das outras pessoas?		
34. Você finge estar ouvindo as outras pessoas, quanto na verdade não está?		
35. Em um diálogo, você consegue diferenciar o que a outra pessoa está dizendo do que ela pode estar sentindo?		
36. Ao falar, você procura se manter ciente de como as pessoas estão reagindo ao que você diz?		
37. Você sente que os outros desejariam que você fosse um tipo diferente de pessoa?		
38. De um modo geral as outras pessoas entendem os sentimentos que você transmite?		
39. Os outros costumam dizer que você sempre pensa estar certo?		
40. Você admite o fato quando percebe que está errado sobre algo?		

## **2ª Parte - tabulação**

Para conhecer o resultado do seu inventário de comunicação Interpessoal, siga os passos descritos a seguir:

1. Transporte as suas respostas para o quadro abaixo, assinalando com um "x" a modalidade SIM ou NÃO de cada questão:

Questões	SIM	NÃO
01		
02		
03		
04		
05		
06		
07		
08		
09		
10		
11		
12		
13		
14		
15		
16		
17		
18		
19		
20		

Questões	SIM	NÃO
21		
22		
23		
24		
25		
26		
27		
28		
29		
30		
31		
32		
33		
34		
35		
36		
37		
38		
39		
40		

2. As 40 perguntas do questionário abrangem os 5 componentes da comunicação eficaz. Conheça-os no quadro abaixo, bem como o número das perguntas referentes a cada um. Considere este quadro para o cálculo dos resultados, nos passos 3 e 4. Transporte as suas respostas para o quadro abaixo, assinalando com um "x" a modalidade SIM ou NÃO de cada questão.

<b>Componentes da Comunicação Eficaz</b>	<b>Questões</b>
Autoconceito	22 - 25 - 37 - 39
Habilidade de ouvir	2 - 4 - 5 - 10 - 11 - 29 - 3 - 31 - 36
Clareza na expressão de pensamentos e ideias	1 - 3 - 32
Capacidade de lidar com as emoções	8 - 13 - 14 - 15 - 16 - 17 - 19 - 20 - 21 - 26 28 - 35 - 40
Disposição para revelar-se ao outro	6 - 7 - 9 - 12 - 18 - 23 - 24 - 27 - 33 - 34 - 38

3. Respeitando o exposto, registre a seguir o número das questões, por componente, de acordo com a resposta positiva ou negativa que você deu para cada uma. Os resultados serão calculados na próxima etapa.

<b>Componentes da Comunicação Eficaz</b>	<b>Questões</b>	
Autoconceito	<b>SIM</b>	
	<b>NÃO</b>	
Habilidade de ouvir	<b>SIM</b>	
	<b>NÃO</b>	
Clareza na expressão de pensamentos e ideias	<b>SIM</b>	
	<b>NÃO</b>	
Capacidade de lidar com as emoções	<b>SIM</b>	
	<b>NÃO</b>	
Disposição para revelar-se ao outro	<b>SIM</b>	
	<b>NÃO</b>	

4. Para o cálculo dos resultados, compare as suas respostas com o gabarito a seguir. O total de números de respostas iguais, por componente, deve ser multiplicado por 3. Registre o total no espaço correspondente. O resultado final de

seu inventário de Comunicação Interpessoal é igual à soma dos resultados parciais, em um máximo de 120 pontos.

Componentes da Comunicação Eficaz	Questões		Nº máximo de pontos
Autoconceito	<b>SIM</b>	-	
	<b>NÃO</b>	22 - 25 - 37 - 39	
Habilidade de ouvir	<b>SIM</b>	2 - 5 - 11- 29 - 39 - 30 - 31 - 36	
	<b>NÃO</b>	4 - 10	
Clareza na expressão de pensamentos e ideias	<b>SIM</b>	1 - 32	
	<b>NÃO</b>	3	
Capacidade de lidar com as emoções	<b>SIM</b>	14 - 15 - 19 - 20 - 26 - 35 - 40	
	<b>NÃO</b>	8 - 13 - 16 - 17 - 21 - 28	
Disposição para revelar-se ao outro	<b>SIM</b>	7 - 9 - 12 - 23 - 38	
	<b>NÃO</b>	6 - 18 - 24 - 27 - 33 - 34	
<b>Total</b>			

Fonte: GONÇALVES, 2013 – p. 56 – 62.

## **Anexo 4 – Teste de Dominância Cerebral (Ned Hermann)**

### **Instruções:**

As questões a seguir baseiam-se nos estudos de Ned Hermann sobre criatividade e dominância cerebral. Responda com muita sinceridade! Não tente “acertar” as respostas que parecem mais “adequadas” ou “socialmente corretas” . Para não distorcer o resultado, procure ser bem verdadeiro e escolher a resposta mais adequada “para você”!

1. Marque os cinco sentidos ou situações que fazem você se sentir mais motivado no trabalho:

- 1.1 Trabalhar sozinho
- 1.2 Expressar minhas ideias
- 1.3 Estar no controle da situação
- 1.4 Provocar mudanças
- 1.5 Ouvir e falar
- 1.6 Criar ou usar recursos visuais
- 1.7 Prestar atenção aos detalhes
- 1.8 Aspectos técnicos
- 1.9 Trabalhar com pessoas
- 1.10 Usar números, estatísticas
- 1.11 Oportunidades para fazer experiências
- 1.12 Planejar
- 1.13 Trabalhar com comunicação
- 1.14 Fazer algo funcionar
- 1.15 Arriscar-se
- 1.16 Analisar dados
- 1.17 Lidar com o futuro
- 1.18 Produzir e organizar
- 1.19 Fazer parte de uma equipe
- 1.20 Fazer as coisas sempre no prazo previsto

2. Quando aprendo, gosto de ... ( assinale cinco alternativas ):

- 2.1 Avaliar e testar teorias

- 2.2 Obter e quantificar fatos
- 2.3 Ouvir e compartilhar ideias
- 2.4 Usar minha imaginação
- 2.5 Aplicar análise e lógica
- 2.6 Ambiente bem informal
- 2.7 Verificar meu entendimento
- 2.8 Fazer experiências práticas
- 2.9 Pensar sobre as ideias
- 2.10 Confiar nas intuições
- 2.11 Receber informações passo a passo
- 2.12 Tomar iniciativas
- 2.13 Elaborar teorias
- 2.14 Envolvimento emocional
- 2.15 Trabalhar em grupo
- 2.16 Orientações claras
- 2.17 Fazer descobertas
- 2.18 Criticar
- 2.19 Perceber logo o quadro geral (o objetivo final )
- 2.20 Adquirir habilidades pela prática

3. Prefiro aprender através de ... ( assinale cinco alternativas):

- 3.1 Materiais visuais
- 3.2 Demonstrações
- 3.3 Debates estruturados pelo instrutor
- 3.4 Palestras formais
- 3.5 Experiências
- 3.6 Utilizando histórias e música
- 3.7 Exercícios que usam a intuição
- 3.8 Debate em grupo
- 3.9 Exercícios de análise
- 3.10 Atividades sequenciais bem planejadas
- 3.11 Analisando números, dados e fatos
- 3.12 Exemplos com metáforas
- 3.13 Atividades passo a passo de reforço do conteúdo

- 3.14 Leitura de livros-textos
- 3.15 Discussões de casos voltados para as pessoas
- 3.16 Discussões de casos voltados para os números e fatos
- 3.17 Métodos tradicionais comprovados
- 3.18 Agenda bem flexível
- 3.19 Agenda estruturada com antecedência
- 3.20 Trabalhos bem estruturados

4. Qual o tipo de pergunta que você mais gosta de fazer? (marque somente uma alternativa):

- 4.1 O quê
- 4.2 Como?
- 4.3 Porquê
- 4.4 Quem?

5. Assinale o que mais você gosta de fazer.(marque quatro alternativas):

- 5.1 Descobrir
- 5.2 Quantificar
- 5.3 Envolver
- 5.4 Organizar
- 5.5 Conceituar
- 5.6 Analisar
- 5.7 Sentir
- 5.8 Praticar
- 5.9 Teorizar
- 5.10 Sintetizar
- 5.11 Avaliar
- 5.12 Interiorizar
- 5.13 Processar
- 5.14 Ordenar
- 5.15 Explorar
- 5.16 Compartilhar

6. Marque cinco frases, que melhor definem seu comportamento ou atitude. Ao comprar um carro você:

- 6.1 Compra com base na recomendação de amigos
- 6.2 Se preocupa com o consumo de combustível
- 6.3 Se preocupa com as formas, a cor e a tecnologia
- 6.4 Verifica equipamento de segurança e durabilidade
- 6.5 Dá importância à “sensação” de conforto do veículo
- 6.6 Faz comparações com outros veículos
- 6.7 Verifica tamanho do porta-malas
- 6.8 Verifica se encaixa no seu sonho de vida
- 6.9 Pesquisa e planeja antecipadamente como vai utilizá-lo
- 6.10 Se preocupa com o custo e o valor de troca
- 6.11 Quer “amar” o carro
- 6.12 Prefere carros lançados recentemente, novidades
- 6.13 Se preocupa com os requisitos técnicos
- 6.14 Verifica a facilidade de manutenção
- 6.15 Gosta de experimentar um novo modelo ou fabricante
- 6.16 Se preocupa com o nome do fabricante
- 6.17 Dá importância à opinião das pessoas
- 6.18 Quer ver dados e estatísticas sobre o desempenho
- 6.19 Se preocupa com a qualidade do atendimento do revendedor
- 6.20 Analisa como o carro vai ser útil no seu dia-a-dia

7. Como você define seu comportamento? Das opções abaixo, marque apenas uma:

- 7.1 Gosto de organizar
- 7.2 Gosto de Compartilhar
- 7.3 Gosto de Analisar
- 7.4 Gosto de Descobrir

8. Palavras que definem meu estilo (marque quatro):

- 8.1 Organizado
- 8.2 Analítico

- 8.3 Emocional
- 8.4 Experimental
- 8.5 Lógico
- 8.6 Conceitual
- 8.7 Perceptivo
- 8.8 Sequencial
- 8.9 Teórico
- 8.10 Explorador
- 8.11 Avaliador
- 8.12 Cinestésico
- 8.13 Sentimental
- 8.14 Preparado
- 8.15 Quantitativo
- 8.16 Sintético

9. Quais as frases depreciativas que você mais ouve os outros falarem a seu respeito? (marque cinco alternativas):

- 9.1 Viciado em números
- 9.2 Coração mole
- 9.3 Exigente, esforçado
- 9.4 Vive no mundo da lua
- 9.5 Tem sede de poder
- 9.6 Fala demais
- 9.7 Não decide sozinho
- 9.8 Não sabe se concentrar
- 9.9 Frio, insensível
- 9.10 Fácil de convencer
- 9.11 Sem imaginação
- 9.12 Maluco
- 9.13 Calculista
- 9.14 Ingênuo
- 9.15 Bitolado
- 9.16 Inconsequente

9.17 Não se mistura

9.18 Ultra-sensível

9.19 Quadrado

9.20 Sem disciplina

10. Quando tenho que resolver um problema, eu geralmente...(marque apenas uma):

10.1 Visualizo os “fatos” tratando-os de forma intuitiva e holística

10.2 Organizo os “fatos” tratando os detalhes de forma realista e cronológica

10.3 Sinto os “fatos” tratando-os de forma expressiva e interpessoal

10.4 Analiso os “fatos” tratando-os de forma lógica e racional

11. Quando tenho que resolver um problema, eu procuro...(marque apenas uma):

11.1 Uma visão interpessoal, emocional “humana’

11.2 Uma visão organizada, detalhada, “cronológica”

11.3 Uma visão analítica, lógica, racional, “de resultados”

11.4 Uma visão intuitiva, conceitual, visual, de “contexto geral”

12. Quais as frases que mais se aproximam do que você diz.(marque três):

12.1 Sempre fazemos desta forma...

12.2 Vamos ao ponto-chave do problema...

12.3 Vejamos os valores humanos...

12.4 Vamos analisar...

12.5 Vamos ver o quadro geral

12.6 Vamos ver o desenvolvimento de equipe....

12.7 Vamos conhecer o resultado...

12.8 Este é o grande sucesso conceitual....

12.9 Vamos manter a lei e a ordem...

12.10 Vamos inovar e criar sinergia...

12.11 Vamos participar e envolver...

12.12 É mais seguro desta forma...

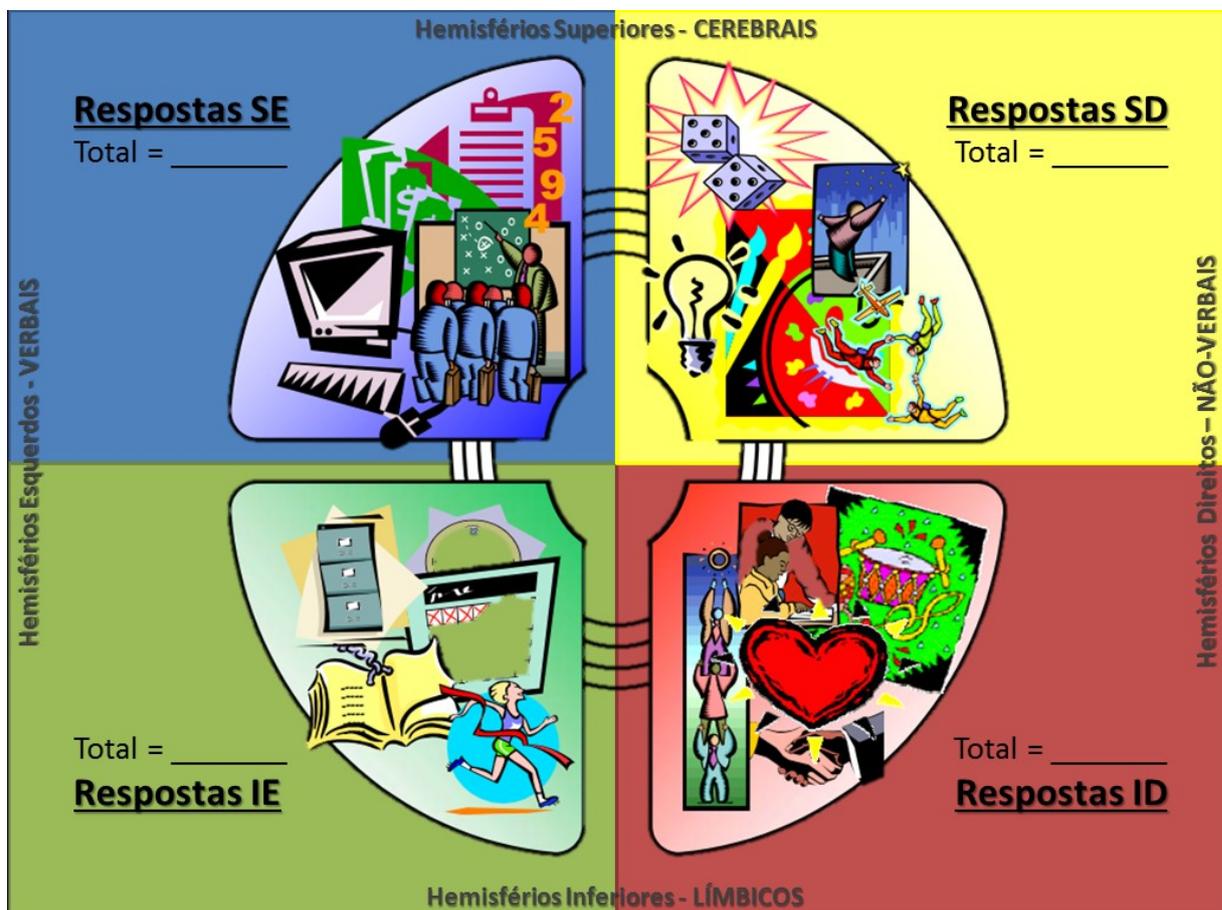
Agora analise suas respostas, transportando para esta tabela as alternativas escolhidas em cada item. Note que você deverá ter exatamente 40 respostas (nem mais nem menos).

Depois que você tiver transportado as alternativas que escolheu para a tabela, conte o número de alternativas marcadas nas letras SE, IE, ID e SD. Elas equivalem respectivamente aos quadrantes: Superior Esquerdo, Inferior Esquerdo, Inferior Direito e Superior Direito.

**Transfira para a tabela a seguir as respostas que você marcou.**

1.1 SE	2.1 IE	3.1 SD	4.1 SE	6.1 ID	7.1 IE	9.1 SE	10.1 SD
1.2 ID	2.2 SE	3.2 ID	4.2 IE	6.2 SE	7.2 ID	9.2 ID	10.2 IE
1.3 IE	2.3 ID	3.3 IE	4.3 SD	6.3 SD	7.3 SE	9.3 IE	10.3 ID
1.4 SD	2.4 SD	3.4 SE	4.4 ID	6.4 IE	7.4 SD	9.4 SD	10.4 SE
1.5 ID	2.5 SE	3.5 SD	5.1 SD	6.5 ID	8.1 IE	9.5 SE	11.1 ID
1.6 SD	2.6 SD	3.6 ID	5.2 SE	6.6 SE	8.2 SE	9.6 ID	11.2 IE
1.7 IE	2.7 IE	3.7 ID	5.3 ID	6.7 IE	8.3 ID	9.7 IE	11.3 SE
1.8 SE	2.8 ID	3.8 SD	5.4 IE	6.8 SD	8.4 SD	9.8 SD	11.4 SD
1.9 ID	2.9 SE	3.9 SE	5.5 SD	6.9 IE	8.5 SE	9.9 SE	12.1 IE
1.10 SE	2.10 ID	3.10 IE	5.6 SE	6.10 SE	8.6 SD	9.10 ID	12.2 SE
1.11 SD	2.11 IE	3.11 SE	5.7 ID	6.11 ID	8.7 ID	9.11 IE	12.3 ID
1.12 IE	2.12 SD	3.12 SD	5.8 IE	6.12 SD	8.8 IE	9.12 SD	12.4 SE
1.13 ID	2.13 IE	3.13 IE	5.9 SE	6.13 IE	8.9 SE	9.13 SE	12.5 SD
1.14 SE	2.14 ID	3.14 IE	5.10 SD	6.14 SE	8.10 SD	9.14 ID	12.6 ID
1.15 SD	2.15 ID	3.15 ID	5.11 IE	6.15 SD	8.11 IE	9.15 IE	12.7 SE
1.16 SE	2.16 IE	3.16 SE	5.12 ID	6.16 ID	8.12 ID	9.16 SD	12.8 SD
1.17 SD	2.17 SD	3.17 IE	5.13 SE	6.17 SD	8.13 ID	9.17 SE	12.9 IE
1.18 IE	2.18 SE	3.18 SD	5.14 IE	6.18 SE	8.14 IE	9.18 ID	12.10 SD
1.19 ID	2.19 SD	3.19 SE	5.15 SD	6.19 ID	8.15 SE	9.19 IE	12.11 ID
1.20 IE	2.20 IE	3.20 ID	5.16 ID	6.20 IE	8.16 SD	9.20 SD	12.12 IE

Some as respostas em cada uma das dominâncias:



\* O resultado da soma das quatro dominâncias (SE+IE+SD+ID) tem que ser igual a 40.

Fonte: GONÇALVES, 2013 – p. 49 – 55.

## Anexo 5 – Questionário Adizes

### Instruções:

Ordene cada conjunto de alternativas, atribuindo peso 4 para aquela que é mais característica do seu comportamento. Escolha em seguida as características que deverão receber peso 3, 2 e finalmente 1 para aquela que menos o caracteriza. Registre os valores dentro dos campos indicados.

É muito importante que você atribua pesos para as diferentes alternativas, e não apenas escolha uma das alternativas. Não deixe de responder a todas as questões. O preenchimento correto, facilitará a análise deste instrumento.

1 - Na escolha de atividades, eu ...

A	Demonstro preferência por aquelas que envolvem estudos, análise, conceituações e metodologia.
B	Sou mais voltado para a criação de idéias, inovações e novos empreendimentos.
C	Gosto mais de atividades que envolvam a execução de tarefas e obtenção rápida de resultados.
D	Tenho preferência por aquelas em que o contato e a comunicação interpessoal têm o papel mais importante.

2 - Nos relacionamentos interpessoais, eu ...

A	Busco relacionar-me de maneira íntima, estreita e duradoura.
B	Relaciono-me com muita seriedade, de forma objetiva e controlada.
C	Busco relacionamentos de modo brincalhão e informal.
D	Mostro-me cuidadoso, evitando o envolvimento emocional com as outras pessoas.

3 - Na aproximação com os outros, eu ...

A	Procuro pessoas que tem prestígio, que me estimam e com as quais tenho afinidades.
B	Procuro pessoas que demonstram agrado e entusiasmo pelas minhas idéias e reconheçam que, de algum modo, elas foram de grande utilidade.
C	Prefiro ser procurado pelas pessoas. Espero que elas dêem uma opinião ao invés de solicitá-la.
D	Procuro pessoas com quem possa dividir o trabalho e que, de fato possam contribuir para alcançar os resultados.

## 4 - No processo decisório, eu ...

A	Só tomo decisões baseado em fatos e opiniões bem fundamentadas.
B	Acredito que qualquer decisão pode ser revista não sendo necessário, portanto, muito embasamento. Apoio-me amplamente no conhecimento dos outros.
C	Prefiro mais as decisões em grupo. Aceito com tranquilidade o resultado dos debates, ainda que não esteja pessoalmente de acordo com as conclusões.
D	Valorizo decisões rápidas, apresentadas de forma objetiva e direta. Sou movido pelo senso de urgência.

## 5 - No trabalho em equipe, eu ...

A	Mostro-me cooperativo, agradável e espontâneo. Sempre que possível evito entrar em conflito ou utilizo-me deles para criar novas tarefas.
B	Concentro-me nos problemas mais urgentes, de modo objetivo e organizado. Na dúvida, assumo a direção dos acontecimentos, mesmo que tenha que me mostrar dominador e enérgico.
C	Destaco-me pela criatividade. Estou sempre lançando novas idéias e iniciando empreendimentos. Valorizo o entusiasmo e o engajamento.
D	Mostro-me cuidadoso e organizado, levando as coisas com seriedade e perseverança. Apoio sugestões detalhadas e bem fundamentadas.

## 6 - Nos valores profissionais, eu ...

A	Considero que o mais importante é ser lógico, colocando e mantendo as coisas em ordem.
B	Demonstro intensa dedicação e realização ao trabalho e a conquista dos resultados
C	Empenho-me na construção de uma atmosfera de grande envolvimento, entusiasmo e renovação.
D	Dedico-me, continuamente, a busca de consenso, da integração de idéias e sentimentos.

## 7 - No meu processo pessoal, eu ...

A	O que mais busco é ser aceito e poder associar-me com outros, formando uma comunidade.
B	O que mais busco é a certeza, a segurança e a possibilidade de controle das situações.
C	O que mais busco é o engajamento em novas idéias, o reconhecimento e aprovação dos outros.
D	O que mais busco é o espaço para realizar coisas, desbravar novos ambientes.

## 8 - No uso do poder, eu ...

A	Acredito que o poder advém do conhecimento do saber.
B	Acredito que poder decorre da associação com pessoas de prestígio.
C	Acredito que o poder está no controle das pessoas, tarefas e resultados.
D	Acredito que o poder decorre da capacidade de colaboração mútua, entre as pessoas.

## 9 - Nas situações de cotidiano, eu ...

A	Gosto de agradar pessoas e mantê-las integradas. Enfrento conflitos e desagradado pessoas só quando a situação é ameaçadora.
B	Concentro-me primeiro no trabalho e na produção de resultados. Só depois disso é que me preocupo com relacionamentos.
C	Confiro privacidade a novas idéias e a propostas criativas. Sou imprevisível em relação a outros assuntos.
D	Interesso-me mais por situações que permitam trabalhar idéias de forma organizada e que se tenha controle do processo.

## 10 - Na escolha de pessoas de minha confiança, eu ...

A	Escolho aquelas que estão sempre dispostas a agir, que conseguem fazer coisas, sem muita discussão e perda de tempo.
B	Procuro pessoas organizadas, capazes de cumprir a risca os procedimentos recomendados e que me prestem informações.
C	Prefiro pessoas nas quais possa confiar de fato, pois cumprem com os compromissos sem demonstrações de vaidade pessoal.
D	Valorizo pessoas que entendem rapidamente minhas idéias e sejam capazes de implementá-las com entusiasmo.

## 11 - Na organização do trabalho, eu ...

A	Apoio-me no conhecimento e disposição das pessoas, para realização dos trabalhos, sem perda de tempo com detalhes.
B	Gasto mais tempo analisando situações e estudando cada detalhe, antes de partir para a ação.
C	Não me preocupo com a fase preparatória. Aceito com tranqüilidade o que está sendo executado, mostrando-me disponível para novas idéias.
D	Não perco tempo com planejamento. Dedico-me aos fatos e ajo sem perda de tempo.

12 - Eu escolheria as frases do seguinte modo ...

A	“A receita do sucesso é: trabalho árduo e muita dedicação. Se alguém falha, é porque não tentou o suficiente.” (I. Adizes)
B	“A Administração quer os extremos ajustados; quer as diferenças resolvidas; quer encontrar o melhor caminho e usá-lo exclusivamente.” (Charles Reich)
C	“A mais longa jornada inicia-se com um simples passo” (Charles C. Mark)
D	“Juntar-se é um começo. Permanecer juntos é processo. Trabalhar juntos é sucesso.” (Henry Ford I)

Transporte os pesos dados às alternativas, por ocasião do preenchimento da pesquisa, para a tabela abaixo, em seguida some os pesos em cada coluna. O resultado alcançado identificará sua **tipologia predominante**, assim como as tipologias secundárias. Analise esses totais. Em alguns casos essa diferença é tão significativa, que podemos afirmar que determinadas tipologias são quase inexistentes – por exemplo, resultados próximos de 12-48.

Situação	Alternativas			
1	C	A	B	D
2	B	D	C	A
3	D	C	B	A
4	D	A	B	C
5	B	D	C	A
6	B	A	C	D
7	D	B	C	A
8	C	A	B	D
9	B	D	C	A
10	A	B	D	C
11	D	B	C	A
12	A	B	C	D

SOMA				
------	--	--	--	--

ESTILOS*	P	A	E	I
----------	---	---	---	---

\*Estilos: Produtor; Administrador; Empreendedor; Integrador.

## **Anexo 6 – Questionário MBTI®**

### **Instruções:**

Selecione a alternativa que mais se assemelha a você, não como gostaria de ser.

1 – Numa festa você:

- a) Interage com muitos, incluindo estranhos
- b) Interage com poucos, apenas conhecidos

2 – Você é mais:

- a) Realista
- b) Filosófico

3 – Você se interessa mais por:

- a) Fatos
- b) Semelhanças (comparações)

4 – Normalmente você é:

- a) Justo
- b) Sensível (interessado)

5 – Você tende ser mais:

- a) Calculista
- b) Empático

6 – Você prefere trabalhar:

- a) Na última hora
- b) A todo tempo

7 – Você tende escolher:

- a) Cuidadosamente
- b) Impulsivamente

8 – Nas festas você:

- a) Fica até tarde, com muita disposição
- b) Sai cedo, com pouca disposição

9 – Você é uma pessoa mais:

- a) Sensível
- b) Reflexiva

10 – Você é mais inclinado a ser:

- a) Objetivo
- b) Abstrato

11 – Para você é mais natural ser:

- a) Justa com os outros
- b) Agradável

12 – Num primeiro contato com os outros, você é:

- a) Impessoal e desinteressado
- b) Pessoal e interessado

13 – Normalmente você é:

- a) Pontual
- b) Sossegado

14 – Você se incomoda mais em ter coisas:

- a) Incompletas
- b) Completas

15 – Em seus grupos sociais você:

- a) Mantém-se atualizado acerca dos acontecimentos
- b) Fica desatualizado

16 – Normalmente você se interessa mais por:

- a) Detalhes
- b) Conceitos

17 – Você prefere escritores que:

- a) Vão direto ao assunto
- b) Usam muitas analogias

18 – Naturalmente você é mais:

- a) Imparcial
- b) Compassivo

19 – Num julgamento é mais comum você ser:

- a) Impessoal
- b) Sentimental

20 – Você normalmente:

- a) Define as coisas
- b) Mantém-se aberto às opções

21 – Você normalmente prefere:

- a) Rapidamente concordar com um horário
- b) Relutar em aceitar um horário

22 – Ao ligar para alguém você:

- a) Apenas começa falando
- b) Prepara o que irá dizer

23 – Fatos:

- a) Falam por eles mesmos
- b) Normalmente requer que sejam interpretados

24 – Você prefere trabalhar com:

- a) Informações práticas
- b) Idéias abstratas

25 – Você é mais inclinado a ser uma pessoa:

- a) Fria
- b) Calorosa

26 – Você preferiria ser:

- a) Mais justo que misericordioso
- b) Mais misericordioso que justo

27 – Você se sente mais confortável:

- a) Cumprindo um cronograma
- b) Colocando-as de lado

28 – Você se sente mais confortável com:

- a) Acordos escritos
- b) Acordos de palavra

29 – Quando na companhia de alguém você:

- a) Inicia as conversas
- b) Espera ser abordado

30 – O senso comum tradicional é:

- a) Normalmente confiável
- b) Frequentemente enganoso

31 – As crianças normalmente não:

- a) Fazem-se suficientemente úteis
- b) Sonham o bastante

32 – Você normalmente é mais:

- a) De caráter forte
- b) Gentil e simpático

33 – Você é mais:

- a) Firme do que gentil
- b) Gentil do que firme

34 – Você é mais tendencioso a manter as coisas:

- a) Bem organizadas
- b) Sem terminar

35 – Você dá mais valor ao que é:

- a) Definitivo
- b) Mutável

36 – Novas interações com outros:

- a) O estimula e incentiva
- b) Consome suas energias

37 – Frequentemente você é:

- a) Uma pessoa do tipo prática
- b) Um tipo de pessoa abstrata

38 – Qual dos itens se identifica mais com você:

- a) Percepção exata e sem enganos
- b) Formação de conceitos

39 – O que é mais realizador:

- a) Discutir uma questão profundamente
- b) Chegar a um acordo acerca de um assunto

40 – O que te conduz mais:

- a) Sua cabeça
- b) Seu coração

41 – Você se sente mais confortável com um trabalho:

- a) Contratado
- b) Feito de forma casual

42 – Você prefere que as coisas sejam:

- a) Certas e ordenadas
- b) Opcionais

43 – Você prefere:

- a) Muitos amigos com breves contatos
- b) Poucos amigos com um contato mais longo

44 – Você é mais atraído a:

- a) Informações substanciais
- b) Suposições confiáveis

45 – Você se interessa mais em:

- a) Produção
- b) Pesquisas

46 – Você se sente mais confortável quando está sendo:

- a) Objetivo
- b) Pessoal

47 – Você se avalia como uma pessoa que é mais:

- a) Indisposta
- b) Dedicada, esforçada.

48 – Você fica mais confortável com uma:

- a) Opinião final
- b) Opinião incerta

49 – Você fica mais confortável:

- a) Após uma decisão
- b) Antes de uma decisão

50 – Você:

- a) Fala fácil e longamente com desconhecidos
- b) Não tem muito que dizer a desconhecidos

51 – Você normalmente é mais interessado em:

- a) Um fato isolado
- b) Um caso geral

52 – Você se sente:

- a) Mais prático do que engenhoso
- b) Mais engenhoso do que prático

53 – Você tipicamente é uma pessoa com:

- a) Claros propósitos
- b) Sentimentos fortes

54 – Você se inclina mais a ser:

- a) Justo
- b) Compreensivo

55 – É mais preferível:

- a) Certificar-se de que as coisas estão certas
- b) Apenas deixar que as coisas aconteçam

56 – É mais do seu jeito:

- a) Deixar as coisas ajeitadas
- b) Acomodar-se

57 – Quando o telefone toca você:

- a) Corre para atender
- b) Espera que alguém atenda

58 – Você acha que tem mais:

- a) Um bom senso de realidade
- b) Uma boa imaginação

59 – Você é mais atraído a:

- a) Fundamentos
- b) Insinuações

60 – Ao julgar você é mais:

- a) Neutro
- b) Cuidadoso

61 – Você considera a si mesmo uma pessoa:

- a) Capaz de pensar claramente
- b) De boa intenção

62 – Você é mais tendencioso a:

- a) Organizar as atividades
- b) Pegar as coisas quando elas vêm

63 – Você é uma pessoa que é mais:

- a) Sistemática
- b) Imprevisível

64 – Você é mais inclinado a ser:

- a) De fácil acesso
- b) De certa forma reservado

65 – Você se diverte mais com:

- a) Experiências palpáveis
- b) Imaginações

66 – Você prefere:

- a) Algo mais literal
- b) Algo mais figurativo

67 – Normalmente você é mais:

- a) Imparcial
- b) Compassivo

68 – Tipicamente você é mais:

- a) Justo do que bondoso
- b) Bondoso do que justo

69 – É mais parecido com você:

- a) Fazer rápidos juízos
- b) Demorar-se em fazer julgamentos



## Anexo 7 – Questionário Straight Talk®

### Instruções:

Considere cuidadosamente cada questionamento e marque a coluna que melhor descreve você. Após responder as questões, use a tabela de pontuação da pesquisa para tabular suas respostas e obter a pontuação em cada estilo de comunicação. O resultado estará associado ao contexto utilizado para responder ao questionário, podendo ser diferente se você considerar situações distintas, como seu perfil no trabalho, em casa ou algum outro grupo. Esta pesquisa pode ser realizada online através do site [www.straight-talk-now.com](http://www.straight-talk-now.com).

Você utilizará os seguintes critérios para responder o questionário, portanto tire um tempo para se familiarizar com eles:

- A** – Nada parecido comigo
- B** – Pouco parecido comigo
- C** – Mais ou menos parecido comigo
- D** – Muito parecido comigo
- E** – Totalmente parecido comigo

Você deverá marcar a respectiva coluna para cada afirmação.

Lembre-se que não há respostas certas ou erradas, mas você precisa responder o questionário corretamente, para que seu estilo de comunicação seja refletido. Quando em dúvida entre duas respostas, opte pela primeira que você seleciona, pois está refletirá melhor seu real estilo.

	Nada parecido comigo	Pouco parecido comigo	Mais ou menos parecido comigo	Muito parecido comigo	Totalmente parecido comigo
	<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>	<b>D</b>	<b>E</b>
1. Sou pouco preciso					
2. Sou reservado com estranhos					
3. Gosto de arquitetar grandes projetos					
4. Não promovo uma atmosfera de harmonia					

	Nada parecido comigo	Pouco parecido comigo	Mais ou menos parecido comigo	Muito parecido comigo	Totalmente parecido comigo
	A	B	C	D	E
5. Não sigo instruções					
6. Sou corajoso					
7. Tenho dificuldade em atentar para detalhes					
8. Me misturo facilmente a novas pessoas					
9. Me sinto calmo e relaxado a maior parte do tempo					
10. Não sou muito conversador					
11. Gosto de grandes desafios					
12. Analiso situações cuidadosamente					
13. Mantenho uma atitude animada					
14. Fico envergonhado com pessoas desconhecidas					
15. Sou persistente					
16. Falo suavemente					
17. Presto atenção aos detalhes					
18. Sou rápido para questionar a visão dos outros					
19. Gosto de falar para um grupo					
20. Sou cuidadoso e ponderado para tomar decisões					
21. Não sou calmo em meu interior					
22. Não confio em minhas habilidades					
23. Gosto de trabalhar em equipe					
24. Sou ousado					
25. Sou focado em fazer as coisas do jeito certo					
26. Permaneço calmo na maioria das circunstâncias					
27. Não gosto de assumir riscos					
28. Não sou generoso com meu tempo					
29. Faço novos amigos facilmente					
30. Sou muito prudente					
31. Confio nos outros					
32. Não sou extrovertido					

### **Pontuação da pesquisa**

Preencha as 4 tabelas para Diretor, Expressivo, Pensador e Harmonizador, somando o total ao final de cada tabela. Transfira o total para seu respectivo perfil no Resumo da pontuação.

<b>Pontos</b>	<b>Tabela do Diretor</b>
	Para a questão #3, adicione 1 ponto para a resposta A, 2 pontos para B, 3 pontos para C, 4 pontos para D ou 5 pontos para a resposta E
	Para a questão #6, adicione 1 ponto para a resposta A, 2 pontos para B, 3 pontos para C, 4 pontos para D ou 5 pontos para a resposta E
	Para a questão #11, adicione 1 ponto para a resposta A, 2 pontos para B, 3 pontos para C, 4 pontos para D ou 5 pontos para a resposta E
	Para a questão #15, adicione 1 ponto para a resposta A, 2 pontos para B, 3 pontos para C, 4 pontos para D ou 5 pontos para a resposta E
	Para a questão #18, adicione 1 ponto para a resposta A, 2 pontos para B, 3 pontos para C, 4 pontos para D ou 5 pontos para a resposta E
	Para a questão #22, adicione 5 pontos para a resposta A, 4 pontos para B, 3 pontos para C, 2 pontos para D ou 1 ponto para a resposta E
	Para a questão #24, adicione 1 ponto para a resposta A, 2 pontos para B, 3 pontos para C, 4 pontos para D ou 5 pontos para a resposta E
	Para a questão #27, adicione 5 pontos para a resposta A, 4 pontos para B, 3 pontos para C, 2 pontos para D ou 1 ponto para a resposta E
	<b>Total Diretor – Soma dos pontos obtidos nas questões</b>

<b>Pontos</b>	<b>Tabela do Expressivo</b>
	Para a questão #2, adicione 5 pontos para a resposta A, 4 pontos para B, 3 pontos para C, 2 pontos para D ou 1 ponto para a resposta E
	Para a questão #8, adicione 1 ponto para a resposta A, 2 pontos para B, 3 pontos para C, 4 pontos para D ou 5 pontos para a resposta E
	Para a questão #10, adicione 5 pontos para a resposta A, 4 pontos para B, 3 pontos para C, 2 pontos para D ou 1 ponto para a resposta E
	Para a questão #14, adicione 5 pontos para a resposta A, 4 pontos para B, 3 pontos para C, 2 pontos para D ou 1 ponto para a resposta E
	Para a questão #16, adicione 5 pontos para a resposta A, 4 pontos para B, 3 pontos para C, 2 pontos para D ou 1 ponto para a resposta E
	Para a questão #19, adicione 1 ponto para a resposta A, 2 pontos para B, 3 pontos para C, 4 pontos para D ou 5 pontos para a resposta E
	Para a questão #29, adicione 1 ponto para a resposta A, 2 pontos para B, 3 pontos para C, 4 pontos para D ou 5 pontos para a resposta E
	Para a questão #32, adicione 5 pontos para a resposta A, 4 pontos para B, 3 pontos para C, 2 pontos para D ou 1 ponto para a resposta E
	<b>Total Expressivo – Soma dos pontos obtidos nas questões</b>

<b>Pontos</b>	<b>Tabela do Pensador</b>
	Para a questão #1, adicione 5 pontos para a resposta A, 4 pontos para B, 3 pontos para C, 2 pontos para D ou 1 ponto para a resposta E
	Para a questão #5, adicione 5 pontos para a resposta A, 4 pontos para B, 3 pontos para C, 2 pontos para D ou 1 ponto para a resposta E
	Para a questão #7, adicione 5 pontos para a resposta A, 4 pontos para B, 3 pontos para C, 2 pontos para D ou 1 ponto para a resposta E
	Para a questão #12, adicione 1 ponto para a resposta A, 2 pontos para B, 3 pontos para C, 4 pontos para D ou 5 pontos para a resposta E
	Para a questão #17, adicione 1 ponto para a resposta A, 2 pontos para B, 3 pontos para C, 4 pontos para D ou 5 pontos para a resposta E
	Para a questão #20, adicione 1 ponto para a resposta A, 2 pontos para B, 3 pontos para C, 4 pontos para D ou 5 pontos para a resposta E
	Para a questão #25, adicione 1 ponto para a resposta A, 2 pontos para B, 3 pontos para C, 4 pontos para D ou 5 pontos para a resposta E
	Para a questão #30, adicione 1 ponto para a resposta A, 2 pontos para B, 3 pontos para C, 4 pontos para D ou 5 pontos para a resposta E
	<b>Total Pensador – Soma dos pontos obtidos nas questões</b>

<b>Pontos</b>	<b>Tabela do Harmonizador</b>
	Para a questão #4, adicione 5 pontos para a resposta A, 4 pontos para B, 3 pontos para C, 2 pontos para D ou 1 ponto para a resposta E
	Para a questão #9, adicione 1 ponto para a resposta A, 2 pontos para B, 3 pontos para C, 4 pontos para D ou 5 pontos para a resposta E
	Para a questão #13, adicione 1 ponto para a resposta A, 2 pontos para B, 3 pontos para C, 4 pontos para D ou 5 pontos para a resposta E
	Para a questão #21, adicione 5 pontos para a resposta A, 4 pontos para B, 3 pontos para C, 2 pontos para D ou 1 ponto para a resposta E
	Para a questão #23, adicione 1 ponto para a resposta A, 2 pontos para B, 3 pontos para C, 4 pontos para D ou 5 pontos para a resposta E
	Para a questão #26, adicione 1 ponto para a resposta A, 2 pontos para B, 3 pontos para C, 4 pontos para D ou 5 pontos para a resposta E
	Para a questão #28, adicione 5 pontos para a resposta A, 4 pontos para B, 3 pontos para C, 2 pontos para D ou 1 ponto para a resposta E
	Para a questão #31, adicione 1 ponto para a resposta A, 2 pontos para B, 3 pontos para C, 4 pontos para D ou 5 pontos para a resposta E
	<b>Total Harmonizador – Soma dos pontos obtidos nas questões</b>

### Resumo da pontuação

**Passo 1:** Transfira os totais de cada tabela para a respectiva caixa abaixo.

<b>Pontuação Diretor</b>	<b>Pontuação Expressivo</b>	<b>Pontuação Pensador</b>	<b>Pontuação Harmonizador</b>

**Passo 2:** Circule as duas maiores pontuações que você obteve. Se sua maior pontuação for 10 pontos ou mais que seu segundo resultado, vá para o passo 4. Se suas 2 maiores pontuações forem idênticas, vá para o passo 5. Caso contrário, vá para o passo 3.

**Passo 3:** Usando a tabela abaixo, circule na primeira coluna o estilo em que obteve a maior pontuação. Na segunda coluna, circule o estilo que obteve a segunda maior pontuação. Na terceira coluna você obterá seu estilo correspondente, que é seu estilo específico de comunicação.

Maior pontuação	+	Segunda pontuação	→	Estilo específico
Diretor	+	Expressivo	→	Desbravador
		Pensador	→	Explorador
		Harmonizador	→	Persuasivo
Expressivo	+	Diretor	→	Encantador
		Pensador	→	Diplomata
		Harmonizador	→	Social
Pensador	+	Diretor	→	Investigador
		Expressivo	→	Organizador
		Harmonizador	→	Apoiador
Harmonizador	+	Diretor	→	Conselheiro
		Expressivo	→	Cultivador
		Pensador	→	Provedor

**Passo 4:** Se sua maior pontuação é 10 pontos ou mais que sua segunda maior pontuação, use a tabela seguinte para descobrir seu estilo específico. Na primeira coluna circule o estilo que obteve a maior pontuação. Então circule o estilo correspondente na segunda coluna, que é seu estilo específico de comunicação.

<b>Maior pontuação</b>	→	<b>Estilo específico</b>
Diretor	→	Ditador
Expressivo	→	Anfitrião
Pensador	→	Analista
Harmonizador	→	Agradável

**Passo 5:** Se suas duas maiores pontuações forem idênticas, você é uma mistura de estilos. Escolha um para ser sua maior pontuação, e siga as instruções do passo 3. Após isto, escolha sua segunda maior pontuação, e faça o processo novamente. Você encerrará o processo com dois estilos específicos. Por exemplo, se você recebeu a mesma pontuação para Harmonizador e Pensador, então você deverá calcular duas combinações: Harmonizador + Pensador = Provedor, e Pensador + Harmonizador = Apoiador. Seu estilo de comunicação é uma mistura de Provedor e Apoiador.

**Passo 6:** Escreva na caixa abaixo seu(s) estilo(s) específico(s) de comunicação.

Fonte: DOUGLAS, 1998 – p. 16 – 24.

**Obs.:** este teste pode ser realizado através do site <https://gostraighttalk.com/>