

JOAHNE TRIZOTTO

**MAPEAMENTO DOS PERFIS COMPORTAMENTAIS DOS
LÍDERES DE UMA EMPRESA DO SETOR DE ALIMENTOS –
LINHAS DE PRODUÇÃO DE BISCOITOS**

Trabalho apresentado ao curso MBA Executivo 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.

Edmarson Bacelar Mota

Coordenador Acadêmico Executivo

Fernando Oliveira de Araujo

Orientador

Pato Branco – PR

2018

FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS

PROGRAMA FGV MANAGEMENT

MBA EXECUTIVO EM DESENVOLVIMENTO HUMANO DE GESTORES

O Trabalho de Conclusão de Curso, **Mapeamento dos perfis comportamentais dos líderes de uma empresa do setor de alimentos – linhas de produção de biscoitos**, elaborado por Joahne Trizotto e aprovado pela Coordenação Acadêmica, foi aceito como pré-requisito para a obtenção do certificado do Curso de Pós-Graduação lato sensu MBA Executivo em Desenvolvimento Humano de Gestores, Nível de Especialização, do Programa FGV Management.

Curitiba, 17 de Abril de 2018

Edmarson Bacelar Mota

Coordenador Acadêmico Executivo

Fernando Oliveira de Araujo

Orientador

DECLARAÇÃO

A empresa Nutrisul Produtos Alimentícios S/A, representada neste documento pelo Sr. Fausto Ecker, diretor presidente, autoriza a divulgação das informações e dados coletados em sua organização, na elaboração do Trabalho de Conclusão de Curso intitulado Mapeamento dos perfis comportamentais dos líderes de uma empresa do setor de alimentos – linhas de produção de biscoitos, realizados pela aluna Joahne Trizotto, do curso de MBA Executivo em Desenvolvimento Humano de Gestores, do Programa FGV Management, com o objetivo de publicação e/ ou divulgação em veículos acadêmicos.

São Lourenço do Oeste, 12 de abril de 2018



Fausto Echer
Diretor Presidente
Nutrisul S/A Produtos Alimentícios

TERMO DE COMPROMISSO

A aluna Joahne Trizotto, abaixo assinado, do curso de MBA Executivo em Desenvolvimento Humano de Gestores, Turma DHG-Curitiba (1/2016) do Programa FGV Management, realizado nas dependências da instituição conveniada ISAE, no período de 08/07/2016 a 17/02/2018, declara que o conteúdo do Trabalho de Conclusão de Curso intitulado Mapeamento dos perfis comportamentais dos líderes de uma empresa do setor de alimentos – linhas de produção de biscoitos, é autêntico e original.

Pato Branco, 17 de abril de 2018

Joahne Trizotto

Ao meu filho Theodoro, que cresceu dentro de mim junto com esta realização.

Ao meu esposo Renato, que esteve comigo em todos os momentos desta jornada, com quem compartilhei muitas conversas, estudos e aprendizados.

AGRADECIMENTOS:

Ao meu Amor Renato, que com tanta leveza e carinho compartilhou deste momento de crescimento e redescobertas comigo, me motivando a ser melhor e a persistir até o fim. Por ser meu porto seguro, me fazer sorrir e me trazer sempre o seu sorriso aconchegante.

Aos meus pais, que doaram o seu tempo e o seu amor para que eu pudesse completar esta etapa.

À empresa Nutrisul, que deixou as portas abertas para que eu pudesse realizar este trabalho.

RESUMO

Este estudo tem como objetivo principal identificar tendências comportamentais dos líderes de produção das linhas de produção de biscoito de uma empresa do setor de alimentos, através de questionário de avaliação comportamental. Para identificação dos tipos psicológicos e temperamentos foi utilizada a metodologia de Keirsey e Bates, através da aplicação do questionário de classificação de temperamentos de Keirsey, traduzido para o português. A amostra contemplou 8 colaboradores da empresa, que exercem funções de liderança nas linhas de biscoito de uma indústria de massas e biscoitos localizada no interior do estado de Santa Catarina. No referencial bibliográfico foram abordados os seguintes temas: o valor do comportamento no ambiente organizacional, perfis psicológicos, abordagem de Carl Gustav Jung e abordagem de Keirsey e Bates. Na análise de resultados foi apresentada a preferência individual dos respondentes para cada uma das dimensões dicotômicas, a análise dos temperamentos indicados no resultado do grupo e a análise dos tipos psicológicos do grupo. A tendência comportamental deste grupo se confirmou e demonstrou um grupo bastante homogêneo quanto as preferências no modo de pensar e agir. Como contribuição para a empresa foram apontadas algumas formas de atuação com cada tipo psicológico que podem potencializar os resultados destas pessoas, respeitando suas preferências e personalidades. Ainda, foram indicados alguns temas a serem trabalhados no desenvolvimento destes líderes visando despertar habilidades pouco experimentadas pelo grupo.

Palavras Chave: liderança; comportamento organizacional; temperamentos; tipos psicológicos

ABSTRACT

This study has as main objective to identify behavioral tendencies of the leaders of production of the biscuit production lines of a company of the food sector, through a questionnaire of behavioral evaluation. Keirsey and Bates methodology was used to identify the psychological types and temperaments through the application of Keirsey's temperament classification questionnaire, translated into Portuguese. The sample included 8 employees of the company, who perform leadership roles in the biscuit lines of a pasta and biscuit industry located in the interior of the state of Santa Catarina. In the bibliographic reference the following themes were addressed: the value of behavior in the organizational environment, psychological profiles, Carl Gustav Jung's approach and Keirsey and Bates's approach. The analysis of the results showed the individual preference of the respondents for each of the dichotomous dimensions, the analysis of the temperaments indicated in the result of the group and the analysis of the psychological types of the group. The behavioral tendency of this group was confirmed and demonstrated a fairly homogeneous group regarding preferences in the way of thinking and acting. As a contribution to the company were pointed out some ways of acting with each psychological type that can enhance the results of these people, respecting their preferences and personalities. Also, some themes were suggested to be worked on in the development of these leaders aiming to awaken skills little experienced by the group.

Key Words: leadership; organizational behavior; temperaments; psychological types

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	11
1.1. CONSIDERAÇÕES INICIAIS.....	11
1.2. PROBLEMA DE PESQUISA	11
1.3 OBJETIVOS.....	11
1.3.1 OBJETIVO GERAL.....	11
1.3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	11
1.4 QUESTÕES DE PESQUISA.....	12
1.5 RELEVÂNCIA DO ESTUDO	12
1.6 DELIMITAÇÕES DO ESTUDO.....	12
2. REVISÃO DA LITERATURA	13
2.1 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA.....	13
2.2 O VALOR DO COMPORTAMENTO NO AMBIENTE ORGANIZACIONAL	14
2.3 PERFIS PSICOLÓGICOS.....	16
2.4 ABORDAGEM DE CARL GUSTAV JUNG	18
2.5 ABORDAGEM DE KEIRSEY E BATES	19
3. METODOLOGIA DA PESQUISA	26
3.1 CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA.....	26
3.2 CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA.....	26
3.3 PROCEDIMENTO DE ANÁLISE DE DADOS	26
3.4 LIMITAÇÕES DO MÉTODO	27
4. ESTUDO DE CASO.....	28
4.1 QUANTO A AMOSTRA ESTUDADA.....	28
4.1.1 ANÁLISE QUANTO AO SEXO	28
4.1.2 ANÁLISE QUANTO À IDADE DOS RESPONDENTES	28
4.1.3 ANÁLISE QUANTO AO TEMPO DE EMPRESA.....	29
4.1.4 ANÁLISE QUANTO AO TEMPO EXERCENDO ATIVIDADES DE LIDERANÇA	30
4.1.5 ANÁLISE QUANTO AO SETOR DE TRABALHO	30
4.1.6 ANÁLISE QUANTO AO TURNO DE TRABALHO	31
4.2 QUANTO AOS RESULTADOS DA AVALIAÇÃO APLICADA	32

4.2.1 ANÁLISE DAS DIMENSÕES DICOTÔMICAS	32
4.2.1.1 PREFERÊNCIAS DO GRUPO	33
4.2.2 ANÁLISE DOS 4 TEMPERAMENTOS	36
4.2.3 ANÁLISE DOS TIPOS DE PERSONALIDADE	38
4.2.4 CORRELAÇÃO DAS CARACTERÍSTICAS DO CARGO COM OS RESULTADOS LEVANTADOS NA PESQUISA	40
4.2.5 DESENVOLVIMENTO COMPORTAMENTAL DAS LIDERANÇAS	42
5. CONCLUSÕES.....	43
6. POSSÍVEIS DESDOBRAMENTOS.....	44
7. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	45
8. ANEXOS	46

1. INTRODUÇÃO

1.1. CONSIDERAÇÕES INICIAIS

Em virtude da importância dos cargos de liderança para obtenção de resultados, e também do interesse dos gestores da empresa em fortalecer e desenvolver estas lideranças, o estudo se faz relevante com a intenção de promover o autoconhecimento para despertar o real interesse pelo desenvolvimento de novas habilidades.

Ainda, o desenvolvimento desta pesquisa procura identificar a existência de padrões comportamentais dos líderes de produção das linhas de biscoito, a fim de indicar pontos a desenvolver e formas de atuação da gestão que potencializem os profissionais estudados.

1.2. PROBLEMA DE PESQUISA

É possível estabelecer padrões/ tendências no comportamento dos líderes das linhas de produção de biscoito de uma empresa do setor de alimentos?

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 OBJETIVO GERAL

Mapear os perfis comportamentais dos líderes de produção das linhas de biscoito de uma empresa do setor de alimentos.

1.3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Caracterizar os perfis comportamentais através de pesquisa bibliográfica;

Analisar os perfis comportamentais dos líderes de produção das linhas de biscoito de uma empresa do setor de alimentos;

Identificar se existem padrões/ tendências de comportamento entre os profissionais estudados;

Propor formas de gestão que sejam mais eficazes em relação ao grupo estudado.

1.4 QUESTÕES DE PESQUISA

Quais seriam as principais habilidades a desenvolver nestes profissionais considerando o perfil já definido pela empresa para os cargos de liderança de produção?

A empresa possui plano de desenvolvimento estruturado para ser realizado nos próximos 2 anos com estas pessoas?

1.5 RELEVÂNCIA DO ESTUDO

Ao fator humano atribui-se papel de maior importância entre as variáveis que influenciam a produtividade no trabalho.

O estudo oferecerá informações importantes para o planejamento e desenvolvimento das lideranças do setor de produção, considerando que o gestor poderá utilizá-las para traçar estratégias de desenvolvimento das pessoas, direcioná-los para maior autonomia e propor desafios que aumentem o desempenho e a motivação de sua equipe.

Através das análises de perfil também será possível contribuir para despertar o interesse pelo autoconhecimento destes líderes, para melhor entenderem suas características e necessidades e a relação destas no seu desempenho profissional.

1.6 DELIMITAÇÕES DO ESTUDO

O projeto se propõe a entregar o resultado dos questionários compilados, identificando, onde couber, padrões comportamentais das líderes de produção das linhas de biscoito de uma indústria do setor de alimentos.

Também dentro do escopo do projeto será apresentada uma lista de principais temas a serem trabalhados com os profissionais estudados considerando as necessidades identificadas no decorrer do estudo.

O estudo não prevê a análise de mudanças comportamentais que ocorreram motivadas pelas reflexões que possam surgir através da participação nesta pesquisa. Estará limitada a tratar os dados levantados na data de realização dos questionários.

O estudo também não apresentará uma reestruturação plano de desenvolvimento para líderes que a empresa já possui, prevendo apenas apontar habilidades a desenvolver ou assuntos a serem abordados baseado na análise dos questionários respondidos.

2. REVISÃO DA LITERATURA

2.1 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA

Localizada na cidade de São Lourenço do Oeste, no interior do estado de Santa Catarina, a empresa atua no setor de alimentos há mais de 50 anos. No início atuava nos segmentos de farinha de trigo e milho, produzindo em moinho próprio a farinha Libardoni.

A partir de 1988, quando houve uma reestruturação no grupo, surgiu a indústria de alimentos Nutrisul, também conhecida hoje por Casaredo, sua principal marca. Hoje, com duas unidades fabris e um moinho, seu mix é composto por mais de 120 itens, atuando fortemente no segmento de biscoitos e massas.

Sua produção atende aproximadamente 30.000 pontos de venda no Brasil, além da produção destinada à exportação para 07 países, entre eles são fortemente atuantes o Uruguai, Paraguai e Argentina.

A empresa se enquadra como empresa de grande porte, sua administração é familiar e possui atualmente 670 funcionários, sendo 550 colaboradores diretos e 120 colaboradores indiretos. Com uma área fabril construída de mais de 26 mil m², suas linhas de produção geram mais de 3 mil toneladas/mês de biscoitos, massas e farinhas.

Hoje com 60 colaboradores exercendo atividades de gestão – diretores, coordenadores, gerentes, supervisores e líderes, no que se refere a gestão de pessoas, a empresa vem cada vez mais fortalecendo e desenvolvendo suas lideranças em aspectos como comunicação assertiva, relacionamento interpessoal, gestão de conflitos, feedback, avaliação de desempenho, entre outros.

Ainda relacionado à gestão de pessoas, a empresa possui um PDL – programa de desenvolvimento de líderes já estruturado e que, por motivos organizacionais, não está em andamento neste momento. O programa está pronto para ser implementado e a empresa pretende implementá-lo nos próximos 2 anos.

Quanto à contratação ou promoção para cargos de liderança de produção, a empresa sistematizou as análises de perfil que são realizadas e atualmente, estas análises são realizadas por profissionais da psicologia sempre antes de uma contratação ou promoção para estes cargos. Para identificação do enquadramento do entrevistado no perfil desejado pela empresa, a empresa faz uma correlação dos resultados dos testes aplicados com a descrição de cargo desejado.

2.2 O VALOR DO COMPORTAMENTO NO AMBIENTE ORGANIZACIONAL

“Uma organização é composta por pessoas, que trazem para seu interior suas necessidades, interesses, sonhos, potencialidades e limitações.”

(Sapia, T., 2009: pg 22 apud Casado, 2002, p. 235)

Segundo Stephen P. Robbins (2005), os gestores já consideram há algum tempo a importância das habilidades interpessoais para uma gestão eficiente, porém somente nas últimas décadas é que as escolas começaram a dar atenção a temas como comportamento e habilidades interpessoais. Ele também relaciona a importância dessas habilidades com a necessidade das organizações em contratar e reter funcionários com alto nível de desempenho e considera que as habilidades técnicas, apesar de necessárias, não são suficientes para o sucesso das atividades de gestão.

“O comportamento organizacional é um campo de estudo que objetiva prever, explicar, entender e mudar o comportamento humano nas empresas.” (Fontoura, M. M., arquivo digital apud Wagner III e Hollenbeck, 1999)

Griffin, R. W, e Moorhead, G. (arquivo digital), em seu livro *Comportamento Organizacional – Gestão de pessoas e organizações*, definem comportamento organizacional como “o estudo do comportamento humano em contextos organizacionais, a interface entre comportamento humano em relação à empresa...”. Eles sugerem um forte vínculo entre o comportamento individual e a organização, visto que a organização influencia o indivíduo e também é influenciada por ele. Desta forma, os gestores devem considerar que cada indivíduo traz características únicas para o ambiente de trabalho, que são um conjunto exclusivo de atributos formados por sua personalidade, vivências em outras organizações e experiências pessoais anteriores.

Em concordância com Griffin e Moorhead sobre a definição do termo comportamento organizacional, Robbins, S. P. (2005) conceitua este termo como um campo de estudos que avalia o impacto que os indivíduos, grupos e estrutura exercem sobre o comportamento dentro das organizações. Para ele o propósito de existência deste campo de estudos é utilizar este conhecimento para melhorar a eficácia organizacional.



Figura 1: Interface indivíduo-organização.
 Fonte: GRIFFIN, R. W. E MOORHEAD, G. (arquivo digital)

A figura acima ilustra esta interface entre indivíduo-organização, bem como a influência do ambiente nas organizações e nos indivíduos.

“O campo do comportamento organizacional é claramente motivador e complexo. Milhares de variáveis acompanham as interações ... esses fatores complicam bastante a capacidade do gestor de compreender, analisar e gerenciar os indivíduos na organização.”

(GRIFFIN R. W. E MOORHEAD, G., arquivo digital: pg. 05)

No que trata de comportamento organizacional, Nascimento, E. (2008) defende que o componente de comportamento é somente um entre 3 dos elementos que compõem as atitudes do ser humano, e que atuando somente nele não seria possível realizar mudanças de conduta ou atuação do profissional. Os outros dois componentes por ela reconhecidos como parte desta tríade são: o componente afetivo, que está relacionado às respostas fisiológicas ou apresentações verbais do fato de gostar ou não gostar de algo; e o componente cognitivo, que diz respeito às crenças ou à quantidade de conhecimento que uma pessoa detém sobre certo tema. Para a autora, o comportamento pode ser identificado através da observação direta da maneira como a pessoa se comporta em situações estimuladoras específicas.

“As teorias do comportamento organizacional refletem a matéria com a qual lidam. As pessoas são complexas e complicadas, e as teorias desenvolvidas para explicar suas ações também o são.”

(ROBBINS, S. P., 2005: p. 11)

No universo profissional, o conhecimento adquirido nas escolas/ universidades deveria preparar o indivíduo para exercer certa atividade e fazê-lo agregar valor à empresa no exercício de sua função. Independente da atividade desempenhada, ela sempre requererá atitudes competentes, transformadora e de alta *performance*. Não somente através de conhecimento consegue-se obter atitudes como as citadas, é necessário também o desenvolvimento de comportamentos e habilidades adequadas. Desta forma, os comportamentos são a base sobre os quais irão se estabelecer os conhecimentos. (Matos, J. F., 2008)

A autora Nascimento, E. (2008) considera como aspecto essencial do comportamento o processo de mudança e melhoria contínua e sugere que para realizar este processo com sucesso é necessário treinar a autoconsciência sobre o que nos leva à princípios corretos ou nos afasta deles. Para ela, a educação da consciência é tão importante para o líder como o treino de músculos e nervos é para um atleta, e “exige uma concentração imensa, muita disciplina equilibrada, uma vida honesta e coerente”.

Para Matos, J. F. (2008), o entendimento e a condução dos aspectos comportamentais potencializam as pessoas e suas organizações, conhecer os próprios comportamentos leva as pessoas a potencializar os seus talentos, direcionar sua trajetória no sentido de suas motivações e buscar maior proximidade com pessoas e ambientes estimuladores.

Griffin R. W. e Moorhead G. (arquivo digital) consideram que o comportamento organizacional pode desempenhar um papel vital no trabalho gerencial e que a importância dele se dá devido a evidenciar aspectos importantes do trabalho dos gerentes e destacando a necessidade do olhar para o lado humano da gestão: “pessoas como parte das organizações; pessoas como recursos e pessoas como pessoas”.

“O comportamento organizacional, como uma disciplina relativamente nova, tem experimentado alguma dificuldade quanto a sua emergência como um campo bem definido de estudo ou aplicação. Há uma falta de consenso associada à sua unidade de análise (indivíduos, grupos ou a organização inteira), sua necessidade mais importante (como fonte de dados empíricos e teoria integradora ou como base para informação aplicada), seu foco principal (micro ou macro questões) e suas principais contribuições até o momento. Essa ausência de uma definição clara tem sido agravada pelos múltiplos critérios que podem ser utilizados para avaliar sua efetividade.”
(NEWSTROM, J. W. 2011: pg. 04)

2.3 PERFIS PSICOLÓGICOS

Segundo Kuri, N. P. (2004), as pessoas pensam, percebem, entendem, concebem, reconhecem e agem de modos diferentes. E como algumas pessoas agem de maneira semelhante diante dos mesmos estímulos, ao longo do tempo foram sendo criadas muitas tipologias para

explicar as diferenças e similaridades entre as pessoas, classificando-as em determinados tipos de comportamentos e atitudes.

“Classificação é uma parte absolutamente fundamental do estudo científico da personalidade humana; uma tipologia satisfatória é tão necessária na psicologia como foi a tabela de elementos de Mendeleev na medicina.”

Kuri, N. P. (2004 apud Eysenck, 1973)

Silveira, E. G. F. (2006) comenta que o homem pesquisa sobre a diversidade comportamental desde a antiguidade e que os sistemas tipológicos mais antigos tiveram origem na cultura chinesa e na mesopotâmica. Um sistema de calendário lunar foi sistematizado pelo imperador da China antiga, Huang Ti, por volta do ano 2637 a.C., onde associava um animal para cada ano lunar e relacionava a data de nascimento de uma pessoa ao animal regido neste determinado período. Ele considerava que as características deste animal influenciariam no temperamento da pessoa.

Ainda citando Silveira, E. G. F. (2006 apud Jung, 1991; apud Zacharias, 1995), outro sistema tipológico da antiguidade e originada no Antigo Oriente, relaciona os signos do zodíaco com os quatro elementos da natureza: água, ar, fogo e terra. Sendo que cada um destes elementos estava associado a um grupo de três signos do zodíaco e a constelação imperante na hora do nascimento, bem como o elemento correspondente ao signo da pessoa influenciaria o temperamento e o destino correspondentes desta.

Kuri, N. P. (2004) cita outros nomes da antiguidade que também categorizaram as diferenças dos seres humanos e fizeram importantes contribuições para a construção de teorias comportamentais, entre eles: o filósofo grego Platão que descreve quatro tipos de caráter, relacionados aos papéis que exercem na sociedade (artes; defesa; moral e investigação lógica); e o médico grego e filósofo, Galeno, que sistematizou os conceitos de Hipócrates categorizando as diferenças de personalidade em 4 temperamentos básicos (sanguíneo, fleumático, colérico e melancólico).

“Os fatores psíquicos que determinam o comportamento humano são, sobretudo, os instintos enquanto forças motivadoras do processo psíquico.”

(Jung C. G., 2000: pg 28)

Segundo Matos, J. F. (2008), existem muitas teorias modernas de avaliação de perfil psicológico que são baseadas na ideia de 4 temperamentos. Para ele, os estudos mais influentes nesta área foram realizados por Jung (1991), que tipifica o comportamento em 4 diferentes: Produtor, Sensitivo, Intuitivo e Analítico. Com base em suas explorações sobre o funcionamento da mente inconsciente, Jung afirmava que as pessoas consideram o

comportamento instintivo como um conjunto de quatro elementos e este conceito tem sido utilizado para elaborar diversas técnicas de avaliação comportamental.

Para Jung C. G. (1972), em seu trabalho sobre desenvolvimento da personalidade, afirma que a natureza não se deixa impressionar por conselhos dados e, portanto, o desenvolvimento da personalidade não ocorre porque alguém lhe disse que seria bom, ele ocorre somente perante a necessidade. Ainda, ele assegura que além da necessidade que desencadeia o desenvolvimento, é necessária também a decisão consciente e moral. Somente é possível que alguém decida percorrer um novo caminho se este caminho for considerado o melhor. Se faltar a necessidade, o desenvolvimento será apenas um malabarismo do desejo e, se faltar a decisão consciente, o desenvolvimento seria apenas um automatismo insignificante e involuntário.

2.4 ABORDAGEM DE CARL GUSTAV JUNG

“Em seus estudos, Jung concluiu que as principais diferenças de comportamento entre as pessoas são comandadas por suas atitudes e posicionamentos em relação às funções por elas utilizadas para obter, organizar e interpretar os dados e as informações ao seu redor, dividindo-as em extrovertidas e introvertidas.”
(TEIXEIRA, A., 2011 apud Hirata, P., 2007)

Segundo Teixeira, A. (2011), além deste perfil de extroversão e introversão, Jung identificou quatro funções mentais que contribuem para formar a tipologia humana – sensação, intuição, pensamento e sentimento. Onde sensação e intuição estão ligadas à percepção ou coleta de informação e permitem à pessoa absorver e memorizar as informações sem que haja a necessidade de categorizá-las, analisá-las ou avaliá-las; E pensamento e sentimento, estão ligadas ao julgamento e à tomada de decisão e permitem à pessoa compreender, avaliar e priorizar o que se absorve por meio da percepção.

De acordo com Teixeira, A. (2001 apud Lessa, 2003) Jung considera que essas percepções são racionais ou irracionais, visto que nas funções perceptivas (sensação e intuição) – chamadas por ele de irracionais, a informação é absorvida através dos sentidos, sem a mediação de um julgamento ou avaliação; e nas funções de julgamento (pensamento e sentimento) são consideradas racionais porque sofrem influência da reflexão, determinando como a decisão será tomada.

Conforme explanado por Sapia T. (2009 apud Jung, 2007), para Jung, existe uma relação de dominância entre as funções psíquicas e é a função dominante que constitui a cada pessoa a sua particularidade psicológica e é através da associação da sua função dominante com a disposição básica deste indivíduo que se classificam em tipos psicológicos.

“Todos os indivíduos usam todas as quatro funções regularmente, mas não as usam igualmente bem. Desde a infância, cada pessoa confia mais em uma delas para se orientar e se adaptar ao mundo. Vista como mais fidedigna esta função é usada com mais frequência, tornando-se cada vez mais desenvolvida, diferenciada e dominante... seu exercício está à disposição da vontade e seu princípio é decisivo para a orientação da consciência”.

(KURI, N. P. 2004)

Segundo Mallmann, T. D. M. (2005 apud Jung, 1971) a tipologia de Jung é baseada na distinção entre a introversão e extroversão formando 8 tipos diferentes de personalidade.

Estes 8 tipos e suas características são demonstrados no quadro abaixo:

PENSAMENTO	INTROVERTIDO	interessado em idéias
	EXTROVERTIDO	interessado em fatos e dados
SENTIMENTO	INTROVERTIDO	reservado, compreensivo e afetuoso
	EXTROVERTIDO	preocupado com as relações humanas
SENSAÇÃO	INTROVERTIDO	ênfatisa a experiência mais do que acontecimentos
	EXTROVERTIDO	ênfatisa os fatos e detalhes que propiciam a experiência
INTUIÇÃO	INTROVERTIDO	preocupado com as possibilidades do que o presente
	EXTROVERTIDO	preocupado com as mudanças no mundo externo

Tabela 1: Características das personalidades.

Fonte: Mallmann, T. D. M. 2005 – Adaptado pelo autor.

Derivado da teoria de tipos psicológicos de Jung, Keirse e Bates adaptaram uma técnica de avaliação de tipos psicológicos que será descrita no item a seguir.

2.5 ABORDAGEM DE KEIRSEY E BATES

Segundo Kuri, N. P. (2004), David W. Keirse e Marilyn Bates são professores da Universidade da Califórnia, nas turmas de terapeutas e especialistas em comportamento disfuncional. Em 1978 eles publicaram sua obra que é fundamentada nos conceitos de Jung e Isabel Myers, nomeada “Please Understand Me: character & temperamento types”. Neste livro os autores afirmam que as pessoas se diferenciam umas das outras em seus modos de pensar, sentir, nos seus ideais, crenças, e na forma de falar e agir. Para eles, ninguém consegue mudar a forma das pessoas, pois esta é inata, enraizada, indelével. A mudança que ocorre quando se tenta mudar uma pessoa tende mais a ser uma distorção do que uma verdadeira transformação.

Apesar do forte embasamento de Keirse e Bates nas teorias anteriores sobre temperamentos, eles adotam a ideia de que o conceito de temperamento é mais amplo e conveniente para explicar o comportamento do que o conceito de função adotado por Jung. KURI, N. P. (2004 apud Keirse e Bates, 1990)

Segundo Kuri, N. P. (2004), Keirsey reconhece a contribuição de Isabel Myers com a ressalva de que Myers, apesar das diversas correções que fez quanto às teorias de Jung, continuou a dar demasiada importância à distinção entre extroversão e introversão – distinção considerada por Keirsey como trivial.

Os estudos de Keirsey e Bates estabelecem 16 tipos psicológicos, compostos por 4 dimensões dicotômicas com 2 características para cada dimensão. Conforme exposto por DINIZ, D. D. (2007, pg 42):

- Fontes de motivação e energia (extrovertido - E / Introversão - I);
- Como a informação é adquirida (Sensorial - S / Intuitivo - N);
- Como as decisões são tomadas e como se relaciona com os outros (Racional – T / Emocional – F);
- Forma de trabalho (Estruturado – J / Flexível – P).

De acordo com Teixeira, A. (2011 apud Calegari; Gemignani, 2006) Keirsey e Bates definiram 4 perfis básicos utilizando uma nomenclatura já anteriormente utilizada por Platão: Artesão, Guardiã, Idealista e Racional. Dentro destes 4 perfis básicos eles encaixaram os 16 tipos psicológicos que são formados pela combinação das letras das dimensões.

Combinação das dimensões	SJ	SP	NF	NT
Denominação	GUARDIÕES	ARTESÃOS	IDEALISTAS	RACIONAIS
Tipos Psicológicos	ESTJ	ESTP	ENFJ	ENTJ
	ESFJ	ESFP	ENFP	ENTP
	ISTJ	ISTP	INFJ	INTJ
	ISFJ	ISFP	INFP	INTP

Tabela 2: Perfis psicológicos de Keirsey

Fonte: Traduzido e Adaptado de www.keirsey.com

Segundo Kuri, N. P. (2004 apud Keirsey, 1998) as características dos quatro temperamentos são consistentes e refletem um padrão fundamental da natureza humana, derivando-se da combinação das duas ações humanas mais básicas: como o indivíduo se comunica com os demais e como procura conquistar seus objetivos.

Os quatro temperamentos desta tipologia podem ser melhor compreendidos a partir da descrição abaixo conforme descrito por TEIXEIRA, A. (2011), KURI, N. P. (2004) e KEIRSEY (fonte digital).

- COMBINAÇÃO SP – ARTESÃO

Os tipos realistas perceptivos se caracterizam pela ação, impulsividade e independência. São guiados pela inteligência tática e têm como necessidade básica a liberdade para agir sem restrições e enxergar resultados claros para as suas ações. O ideal para eles é fazer o que querem e quando querem. Muitas vezes, sua ação se estende por horas, sem intervalos, o que significa uma urgência em fazer o que o seu impulso impõe. Quando esta urgência cede, se desinteressam e desmotivam pela atividade. Gostam de aprendizado prático, em ritmo rápido e aprendem melhor experimentando e quando percebem a relevância prática do que estão aprendendo. São autoconfiantes, determinados, audaciosos e com um senso utilitarista para a implementação de metas.

Pessoas deste temperamento não apreciam tarefas rotineiras, procedimentos engessados ou predeterminados e regras rígidas. Eles preferem improvisar, correr riscos, testar sua habilidade em situações imprevistas e variadas. Gostam da excitação do novo e tendem a atitudes pragmáticas e utilitárias, com um enfoque técnico.

Vivem o presente, mas são otimistas em relação ao futuro. Não se desanimam diante de problemas complexos, para eles é suficiente saber o que pensar, o que fazer e no que acreditar.

São considerados leais, alegres, tem facilidade para fazer amizades e são envolventes pois tem um entusiasmo eletrizante.

Mais do que os outros temperamentos, os artesãos são os que se saem melhor em situações de crise e, quanto mais difícil o obstáculo, mais qualificado ele se mostra a responder com rapidez e resultados.

- COMBINAÇÃO SJ – GUARDIÃO

Os tipos SJ possuem um senso aprimorado de dever, responsabilidade e dedicação e são impulsionados pelo desejo de servir e ser útil aos demais, voltando-se para o trabalho e para o cumprimento de seus deveres e compromissos. Utilizam suas habilidades para manter as coisas funcionando sem problemas. Eles compartilham confiabilidade, companheirismo, responsabilidade, presteza e afinco ao trabalho.

Para eles, a estrutura hierárquica da sociedade é essência básica e acredita que deveriam haver normas que governassem as relações mútuas em todos os ambientes em que convivem. Adaptam-se muito facilmente às normas e procedimentos já estabelecidos, tendem a ser obedientes, detalhistas, focados, tradicionais e humildes.

Pessoas deste temperamento não apreciam a improvisação, o transitório, o temporal e o arbitrário.

Quando exercem funções de liderança, almejam justiça e buscam representar e defender as causas em que confiam. Quando da implementação de metas eles são cooperativos oferecendo apoio material.

Orgulham-se de sua eficiência e agilidade, são autoconfiantes por serem respeitados por aqueles com quem se relacionam.

- COMBINAÇÃO NF – IDEALISTA

As pessoas deste temperamento buscam a autorrealização que está embasada em ter integridade, ser autêntico, comunicar-se sinceramente, e estar em harmonia consigo mesmo. Têm a capacidade de inspirar as pessoas com o seu entusiasmo e idealismo. São apaixonadamente preocupados com o crescimento e desenvolvimento pessoal e se esforçam para descobrir a sua essência e em como melhorá-la buscando sempre o autoconhecimento e o auto aperfeiçoamento.

Eles têm grande facilidade com a palavra escrita e falada, sentem necessidade de expressar as suas ideias e fazem isso em um estilo poético. Para eles, o trabalho deve ter significado, ser importante para ele e para os outros. Trabalha por uma visão da perfeição e, mesmo quando o trabalho está concluído pode se sentir insatisfeito com os resultados e, por este motivo, encontra dificuldade para impor limites no tempo e energia que despenderá a este trabalho.

Quando da implementação de metas eles são colaborativos oferecendo apoio psicológico e moral. Acreditam na cooperação amigável como forma para atingir os objetivos e querem estar em contato direto ou indireto com as pessoas. Orgulham-se de ser empáticos e benevolentes, sua autoconfiança cresce na medida em que são reconhecidos por sua autenticidade. Suas necessidades vibram com a interação, orientam-se para o futuro e se concentram nas possibilidades que são oferecidas pelas pessoas.

- COMBINAÇÃO NT – RACIONAL

As pessoas deste temperamento se caracterizam pelo desejo de compreender, controlar, prever e explicar as realidades. São fascinados pela inteligência e por esta razão buscam competências, habilidades, capacidades e destrezas.

Possuem habilidade nata para desvendar os segredos da natureza e desenvolver novas tecnologias. Considerado o perfil da solução de problemas de alta complexidade que abranja vários sistemas. Tende a ser cético, autossuficiente e focado na análise e solução de problemas. Possuem pensamento engenhoso, raciocínio lógico e determinados.

Quando exercem atividades de liderança, concentram sua atenção na estratégia, tendem a ser individualistas e visionários. São utilitaristas para implementar metas – suas teorias e invenções visam a utilização no mundo empírico.

É o mais autocrítico, exigente e perfeccionista de todos os temperamentos. Procura dominar o entendimento de todas as matérias e eventos no seu campo de atuação. Sofre com seus erros e está sempre em dúvida se o conhecimento adquirido é suficiente.

Suas comunicações são concisas, compactas e lógicas e tende a falar sem redundâncias. Não gosta de expressar o óbvio, restringindo suas comunicações para não aborrecer os outros. Escolhem as palavras com precisão e esperam que os outros façam o mesmo. Podem se sentir isolados e não conhecer as experiências intelectuais dos outros, que evitam expor suas reações com medo do seu julgamento.

Têm uma curiosidade infantil em ver como as coisas funcionam, especialmente as máquinas. Buscam explicações, fazem muitas perguntas e esperam que as respostas tenham sentido e congruência.

Não são afetos a fortes emoções, sua satisfação vem através do conhecimento e da competência. Sua visão é orientada para o futuro e para a capacidade de transformar essa visão em realidade.

Para caracterizar brevemente cada um dos 16 tipos psicológicos, apresenta-se o quadro a seguir, baseado nas explorações de Mallmann, T. D. M. (2005), Silveira, E. G. F. (2006), Teixeira, A. (2011) e Keirse (fonte digital).

TIPOS PSICOLÓGICOS	CARACTERÍSTICAS
ESTJ	PRÁTICOS/ REALISTAS/ EFICIENTES/ LÓGICOS/ DECIDIDOS/ OBJETIVOS/ RESPONSÁVEIS/ BONS LÍDERES/ SISTEMÁTICOS/ CAUTELOSOS/ RÁPIDOS/ ORGANIZADOS
ESFJ	SOCIÁVEIS/ INTERATIVOS/ HARMONIZADORES/ ORGANIZADOS/ CUIDADOSO/ RESPONSÁVEIS/ COOPERATIVOS/ DIPLOMÁTICOS/ TRADICIONAIS/ PRESTATIVOS/ COMPLACENTES
ESTP	BOA COMUNICAÇÃO/ AVENTUREIROS/ ADAPTÁVEL/ TOLERANTE/ PRAGMÁTICO/ FOCO NOS RESULTADOS/ ENÉRGICOS/ ESPONTÂNEOS/ PERSUASIVOS/ DESPREOCUPADOS/ RÁPIDOS
ESFP	DIVERTIDOS/ BOA COMUNICAÇÃO/ SUBJETIVOS/ COMPREENSIVO/ AMISTOSO/ ENTUSIASMADOS/ ALEGRES/ SOCIÁVEIS/ COOPERATIVOS/ DESPREOCUPADOS/ TOLERANTES
ENFJ	PRESTATIVO/ RESPONSÁVEL/ SOCIÁVEL/ POPULAR/ COMPLACENTE/ LEAIS/ IDEALISTAS/ AMIGÁVEIS/ VERBAIS/ DIPLOMÁTICOS/ PREOCUPADOS/ EXPRESSIVOS
ENFP	COMUNICATIVOS/ ENTUSIASMADOS/ ALEGRES/ CRIATIVOS/ CURIOSOS/ VERSÁTEIS/ INDEPENDENTES/ AMIGÁVEIS/ PERCEPTIVOS/ INCANSÁVEIS
ENTJ	BOA COMUNICAÇÃO/ LÓGICOS/ ESTRATEGISTAS/ LÍDERES/ ORGANIZADOS/ SINCEROS/ DECIDIDOS/ OBJETIVOS/ PLANEJADORES/ CRÍTICOS/ DUROS/ CONTROLADOS/ JUSTOS
ENTP	CRIATIVOS/ AUDACIOSOS/ REALISTAS/ RÁPIDOS/ HABILIDOSOS/ AGRADÁVEIS/ SINCEROS/ ATENTOS/ INDEPENDENTES/ TEÓRICOS/ ENGENHOSOS/ QUESTIONADORES/ ANALÍTICOS
ISTJ	DETALHISTAS/ JUSTOS/ RESPONSÁVEIS/ PRÁTICOS/ QUIETOS/ SÉRIOS/ CONCENTRADOS/ METÓDICOS/ LÓGICOS/ CONFIÁVEIS/ CONSTANTES/ SENSATOS/ ORGANIZADOS/ CUIDADOSOS
ISFJ	CONSERVADORES/ QUIETOS/ AMIGÁVEIS/ RESPONSÁVEIS/ DETALHISTAS/ PACIENTES/ PRÁTICOS/ ORGANIZADOS/ DEVOTADOS/ PROTETORES/ METICULOSOS
ISTP	RESERVADOS/ OBSERVADORES/ LÓGICO/ INDEPENDENTE/ APROPRIADOS/ REALISTAS/ ANALÍTICOS/ APLICADOS/ AVENTUROSO/ ESPONTÂNEOS/ DETERMINADOS/ PRÁTICOS
ISFP	RESERVADOS/ SIMPÁTICOS/ SENSÍVEIS/ EDUCADOS/ MODESTOS/ COOPERATIVOS/ ADAPTÁVEIS/ OBSERVADORES/ LEAIS/ ESPONTÂNEOS/ COMPREENSIVOS/ HARMONIOSOS/ GENTIS
INFJ	TÁTICOS/ ESTRATEGISTAS/ PERSEVERANTES/ AUTÊNTICOS/ EFICAZES/ DETERMINADOS/ PROFUNDOS/ COMPROMISSADOS/ CONCEITUAIS/ SENSÍVEIS/ INTENSOS/ IDEALISTAS
INFP	QUESTIONADORES/ CRIATIVOS/ OBSERVADORES/ QUIETOS/ LEAIS/ ADAPTÁVEIS/ FLEXÍVEIS/ COMPREENSIVOS/ GENTIS/ CURIOSOS/ VIRTUOSOS/ COMPROMISSADOS/ RESERVADOS
INTJ	RACIONAIS/ CRIATIVOS/ MOTIVADOS/ CÉTICOS/ CRÍTICOS/ INDEPENDENTES/ DETERMINADOS/ COMPETENTES/ ORIGINAIS/ EXIGENTES/ TEÓRICOS/ VISIONÁRIOS/ FIRMES/ LÓGICOS
INTP	QUIETOS/ ANALÍTICOS/ LÓGICOS/ COGNITIVOS/ TEÓRICOS/ CRÍTICOS/ PRECISOS/ INDEPENDENTES/ ESPECULATIVOS/ DETERMINADOS/ AUTÔNOMOS/ RESERVADOS

Tabela 3: Características dos perfis psicológicos de Keirsey
 Fonte: Adaptado pelo autor

Neste subitem do referencial teórico, ainda que de forma sucinta, buscou-se apresentar a metodologia de Keirsey e Bates, bem como as características de cada tipo de temperamento e perfis psicológicos. O estudo da tipologia faz-se importante para compreensão da interação indivíduo – ambiente – indivíduo e pode ser utilizado positivamente de várias maneiras diferentes dentro das organizações.

3. METODOLOGIA DA PESQUISA

3.1 CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA

A pesquisa é de abordagem qualitativa, com análise de dados interpretativa através de método indutivo.

Quanto aos fins está classificada como exploratória, com natureza de sondagem e descritiva, pois expõe especificidade de uma determinada população.

Quanto aos meios está classificada como pesquisa de campo, pois visou obter dados da realidade pesquisada, e foi realizada por meio de interação com as pessoas através da aplicação de questionários.

3.2 CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA

A amostra é não probabilística, definida por acessibilidade e por tipicidade – líderes das linhas de biscoito aos quais o autor tem acesso.

Consiste em todos os colaboradores que exercem atividade formal de liderança de produção (com os cargos de líder de produção e/ou operadora especializada) nas linhas de biscoito da empresa estudada.

3.3 PROCEDIMENTO DE ANÁLISE DE DADOS

A coleta de dados foi realizada através de questionário impresso e aplicado pelo autor em sala disponibilizada nas dependências da empresa e encontro coletivo (com todos os respondentes).

O questionário e folha de respostas utilizado foi uma tradução e adaptação da Avaliação de Temperamentos de Keirsey & Bates (1984), que estão expostos nos anexos 1 e 2, respectivamente.

Foi incluído no questionário um texto introdutório, a fim de explicar sobre a natureza acadêmica da pesquisa e também de orientar quanto ao preenchimento. Além disso, o autor explanou um pouco mais sobre a validade da metodologia que estaria sendo aplicada e também tranquilizando os participantes quanto ao objetivo da pesquisa.

Foi escolhida para aplicação a metodologia de Keirsey e Bates pois, além de o autor considera-la adequada, ela não tem como requisito ser utilizada apenas por profissionais da psicologia.

Ainda, foi incluído um campo de identificação do respondente para que, posteriormente, a amostra pudesse ser classificada em gênero, idade, tempo de empresa, tempo exercendo função de liderança, setor e turno de trabalho.

A folha de respostas foi preenchida pelos próprios participantes, com orientação do autor, após o término do preenchimento das 70 perguntas do questionário. E os temperamentos e tipos psicológicos também foram identificados da mesma forma.

Posteriormente, os dados foram tabulados, utilizando-se o software Microsoft Excel e compilados em gráficos e quadros para melhor demonstração dos resultados.

3.4 LIMITAÇÕES DO MÉTODO

Podem ser citadas como limitações os seguintes: não foi aplicada nenhuma metodologia para desempate de resultados daqueles que obtiveram 50/ 50% para dois aspectos; não foram aplicadas outras metodologias de análise comportamental para confrontar os dados obtidos e/ou aprofundar a análise dos perfis; restrição para utilização de outras metodologias que só podem ser utilizadas por psicólogos; e limitação da amostra que não abrangeu profissionais de outras áreas da empresa.

Apesar de a metodologia escolhida já ter sido validada com um grande número de participantes e de a aplicação dela fornecer bons resultados, estes devem servir como ponto de partida para futuras investigações e não podem ser considerados como “comportamento padrão” dos líderes de produção desta empresa em função das limitações do estudo. Sugere-se aprofundamento com apoio de profissionais da psicologia.

A análise comportamental não se esgota com a metodologia escolhida e outros aspectos e correlações poderiam ser abordados, porém, ainda que temporária, fez-se necessária esta interrupção devido à natureza deste trabalho.

4. ESTUDO DE CASO

4.1 QUANTO A AMOSTRA ESTUDADA

A seguir, será apresentado o perfil dos respondentes da pesquisa – líderes de produção das linhas de biscoito de uma indústria de alimentos. Para responder os questionários foram convidados todos os colaboradores que exercem atividades de liderança nas linhas de biscoito da empresa estudada, num total de 10 colaboradores. Porém na data agendada para aplicação dos questionários, 2 colaboradores não conseguiram comparecer, sendo assim aplicada a metodologia com a participação de 8 colaboradores. Para a caracterização da amostra e resultados serão considerados os 8 colaboradores que participaram do processo.

4.1.1 ANÁLISE QUANTO AO SEXO

A figura abaixo representa a distribuição dos respondentes quanto ao sexo, onde 100% da amostra pertence ao sexo feminino.



Gráfico 1 – Distribuição da amostra por gênero.

4.1.2 ANÁLISE QUANTO À IDADE DOS RESPONDENTES

Em relação à idade das pessoas que responderam a avaliação, pode-se verificar na figura abaixo que 50% (4 pessoas) delas tem idade inferior a 30 anos e os outros 50% (4 pessoas) tem idade superior a 30 anos. Observa-se também que nenhum dos respondentes possui idade superior a 50 anos.

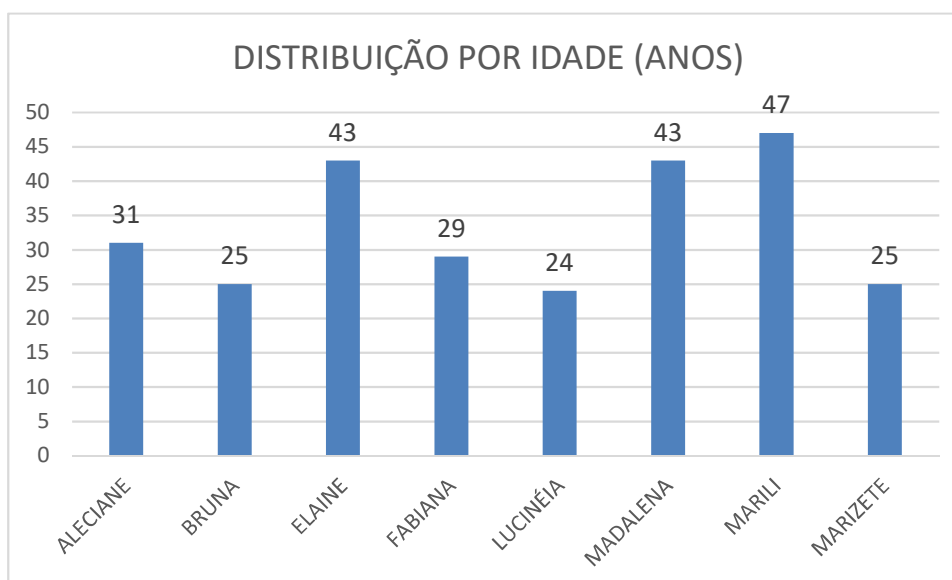


Gráfico 2 – Distribuição da amostra por idade.

4.1.3 ANÁLISE QUANTO AO TEMPO DE EMPRESA

Quando ao tempo de empresa, desde sua contratação até a data da realização da avaliação, os respondentes distribuem-se conforme a figura abaixo. Os dados foram coletados com as próprias colaboradoras e não se buscou confrontar estes dados com as informações do departamento pessoal da empresa.

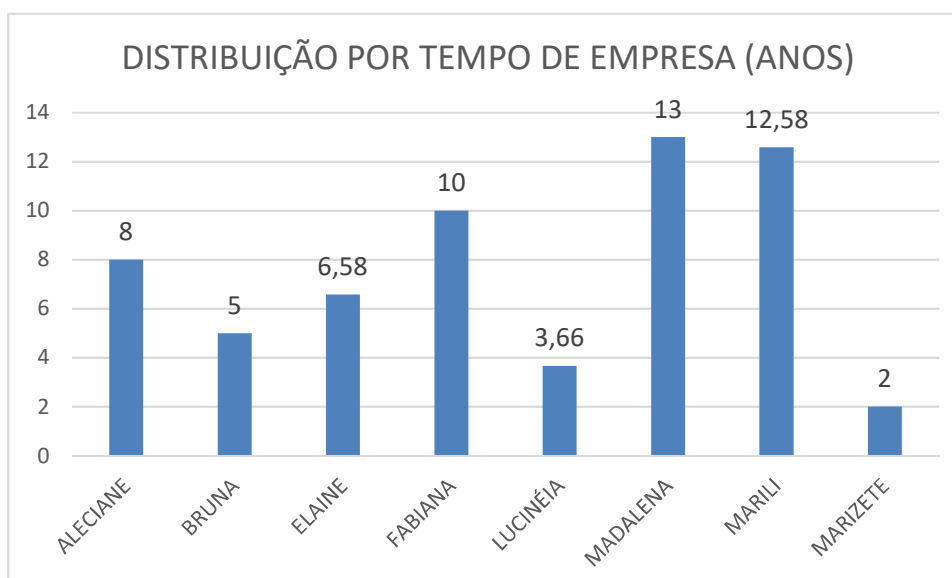


Gráfico 3 – Distribuição da amostra por tempo de empresa.

Percebe-se se grande parte da amostra (75%) possui tempo de empresa igual ou maior que 5 anos. Entre a população que respondeu a pesquisa, verifica-se que não existe uma

homogeneidade em relação ao tempo de empresa, chegando à uma diferença de até 11 anos entre os respondentes.

4.1.4 ANÁLISE QUANTO AO TEMPO EXERCENDO ATIVIDADES DE LIDERANÇA

A figura abaixo mostra a distribuição dos respondentes quanto ao tempo em que estão exercendo atividades de liderança nesta empresa. Verifica-se também que não há uma homogeneidade deste grupo quanto a este quesito, sendo que existem pessoas com menos de 02 (dois) anos e com até 10 (dez) anos nesta função.

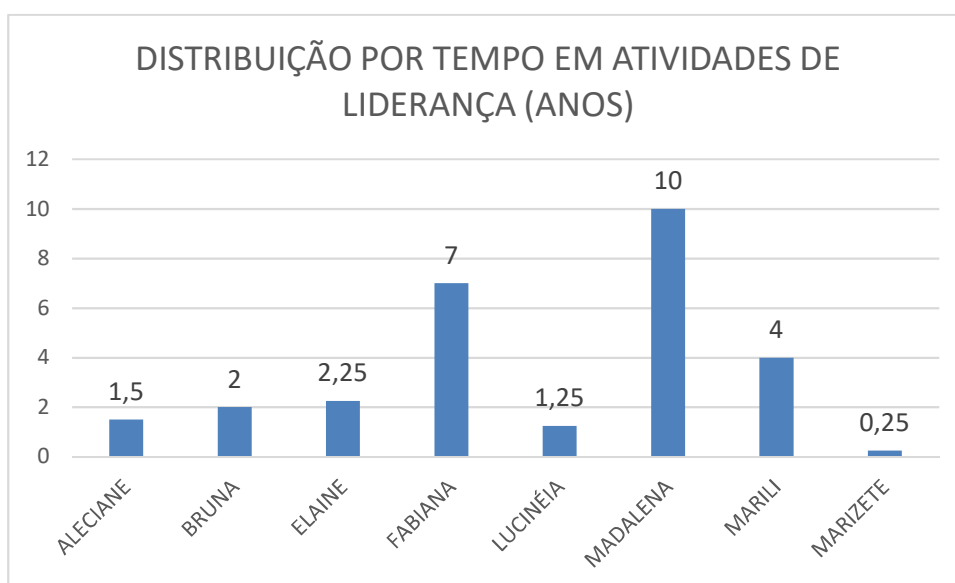


Gráfico 4 – Distribuição da amostra por tempo de atividade.

Os dados quanto ao tempo em atividades de liderança foram dados informados pelos próprios colaboradores que estavam participando da pesquisa.

4.1.5 ANÁLISE QUANTO AO SETOR DE TRABALHO

Em relação ao setor de trabalho dos entrevistados, o gráfico abaixo demonstra que no grupo tinham participantes de todos os setores de produção de biscoito - “Biscoitos Laminados”, “Biscoitos Recheados”, “Rosca” e “Wafer”, distribuídos de forma equilibrada.

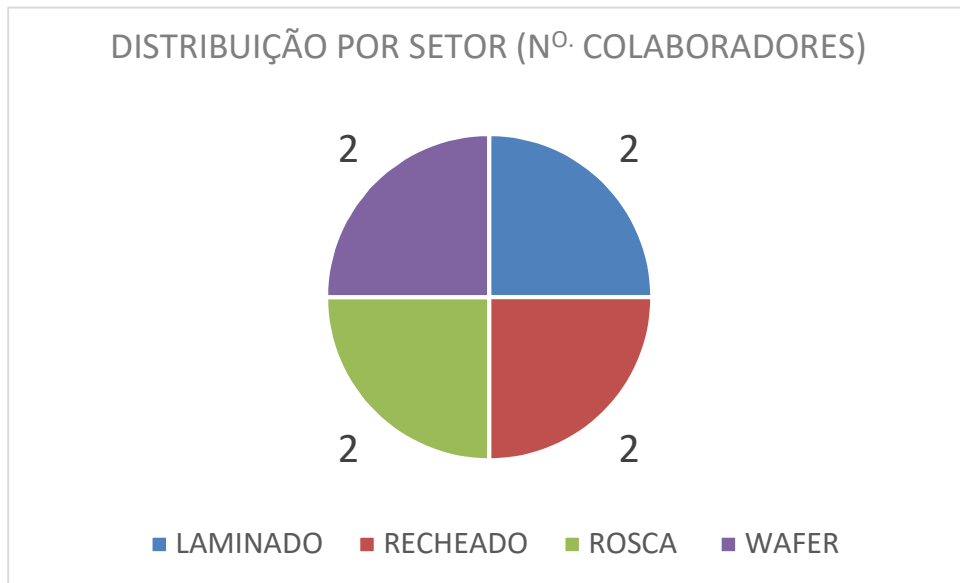


Gráfico 5 – Distribuição da amostra por setor de trabalho.

4.1.6 ANÁLISE QUANTO AO TURNO DE TRABALHO

A figura abaixo mostra a distribuição dos colaboradores avaliados por turno de trabalho, sendo que 2 colaboradores trabalham no turno A (das 00:00 às 6:00), 4 colaboradores trabalham no turno B (das 06 às 10:45 e das 14:30 às 18:45) e 2 colaboradores trabalham no turno C (das 10:45 às 14:30 e das 18:45 às 00:00).

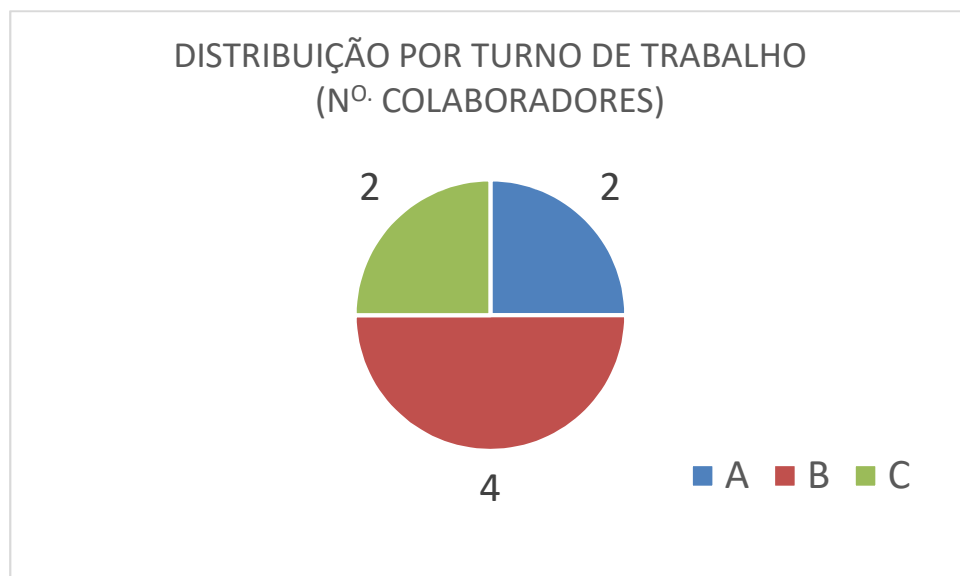


Gráfico 6 – Distribuição da amostra por turno de trabalho.

4.2 QUANTO AOS RESULTADOS DA AVALIAÇÃO APLICADA

A análise dos resultados das avaliações aplicadas aos líderes de produção das linhas de biscoito, serão divididas abaixo em três grupos principais:

- Análise das dimensões dicotômicas
- Análise dos 4 temperamentos
- Análise dos tipos de personalidade

4.2.1 ANÁLISE DAS DIMENSÕES DICOTÔMICAS

Foi realizada a comparação entre os resultados de todos os líderes que participaram do processo de avaliação. O gráfico abaixo mostra os resultados individuais destes colaboradores, dentro das dimensões dicotômicas de Keirsey & Bates. A representação das letras maiúsculas E – I, S – N, T – F e J – P representam os quatro pares opostos das formas de pensar e agir - chamados dicotomias, e sugerem as preferências predominantes em cada pessoa.

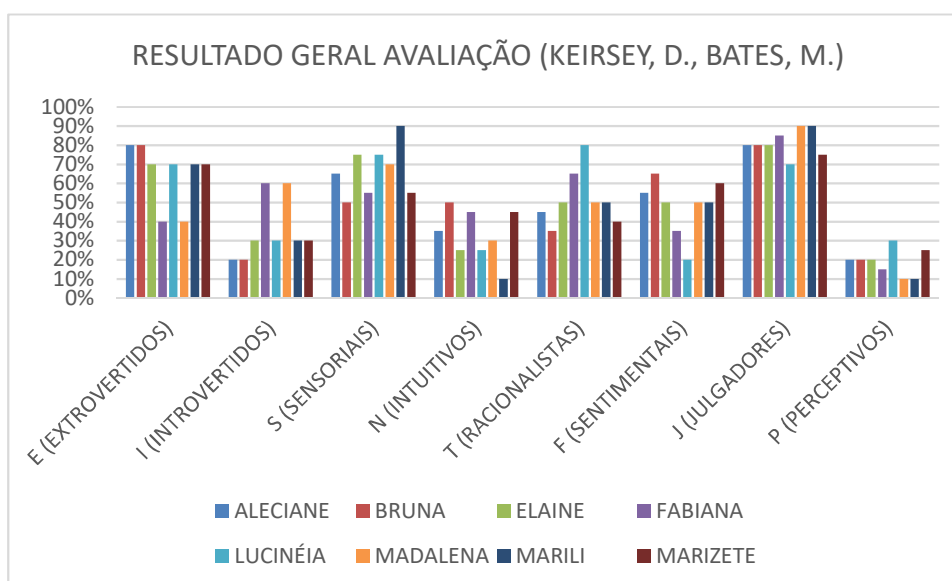


Gráfico 7 – Distribuição dos resultados individuais.

Em uma análise preliminar podemos perceber que as letras E, S, T e J foram as que obtiveram os escores mais altos dentro de uma análise geral das avaliações, indicando que estas características são bastante fortes para mais de um dos avaliados.

Ainda em observação dos resultados individuais, pode-se verificar que nenhum dos avaliados apresentou 100% das características em uma única letra da dicotomia. Isto reforça a

ideia de que as pessoas têm preferências sobre certas maneiras de pensar e agir, porém ainda que esta preferência seja bastante intensa, não agem sempre sob a mesma maneira.

O quadro abaixo resume o que representa cada dicotomia.

As dicotomias		Descrição
Extroversão	Introversão	Atitudes / Motivação
Sensorial	Intuição	Percepção / Observação
Razão (<i>Thinking</i>)	Emoção (<i>Feeling</i>)	Julgamento / Decisões
Julgamento	Percepção	Estilo de Vida

Tabela 3: Representação de dicotomias.

Fonte: Sobrinho, A.G.C. (2009, P. 26 apud Hirsh e Kummerow (1993)).

As letras E – I, que representam Extroversão e Introversão, indicam onde cada pessoa busca sua energia ou motivação. Pode-se identificar no gráfico dos resultados individuais que a letra E apresentou pontuações mais altas e conseqüentemente, maior número de colaboradores enquadrados como “extrovertidos”.

As letras S – N, que representam Sensorial e Intuição, indicam a percepção individual, como a informação é entendida e interpretada. Pode-se identificar no gráfico dos resultados individuais que a letra S apresentou-se como preferência para todos os avaliados – 100% da amostra.

As letras T – F, que representam Racional e Sentimental, indicam como as decisões são tomadas. Pode-se identificar no gráfico dos resultados individuais que a dicotomia T – F foi a que apresentou um resultado com pontuação mais equilibrada para as duas letras e uma maior divisão na preferência das líderes, sem tendências fortes do grupo para uma letra ou outra. Ainda dentro desta dicotomia, pode-se perceber que as colaboradoras Elaine, Madalena e Marili tiveram seus resultados empatados (50%; 50%) entre as opções T e F, que demonstra que para estas colaboradoras não foi possível identificar suas preferências.

As letras J – P, que representam Julgamento e Percepção, indicam a preferência pelo estilo de vida. Pode-se observar no gráfico de resultados individuais que a letra J se apresentou como preferencial para todos os avaliados e que dentre todas as dicotomias, esta foi a que apresentou maior intensidade preferencial sobre o estilo de vida Julgador.

4.2.1.1 PREFERÊNCIAS DO GRUPO

No gráfico a seguir está demonstrado o percentual do grupo que apresentou a preferência por uma ou outra letra da dicotomia relacionada às atitudes.

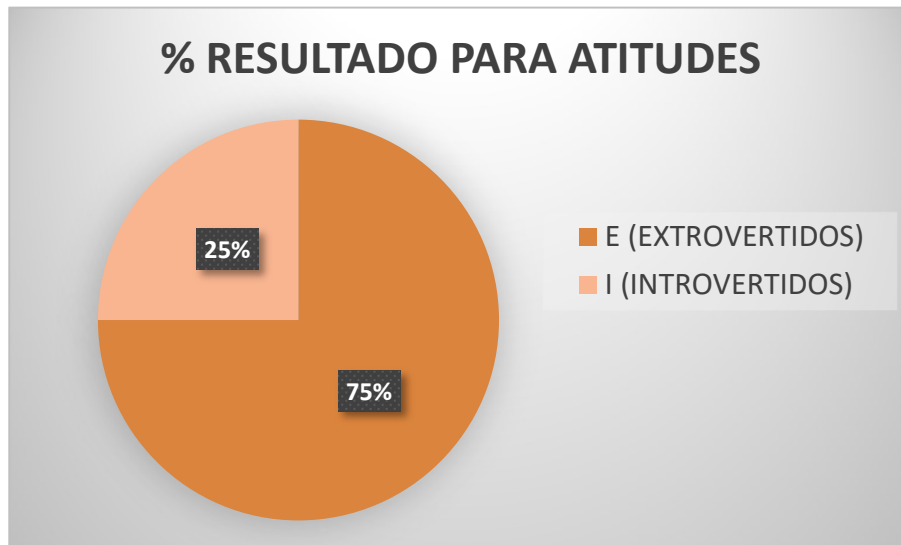


Gráfico 8 – Resultados do grupo para atitudes.

Pode-se verificar que 75% dos avaliados apresenta perfil de extroversão. O que indica que estas pessoas obtêm sua energia através da ação, agem primeiro e depois pensam, e gostam de realizar várias atividades. Em geral estas pessoas são tidas como sociáveis e quando estão inativos, sua energia diminui.

Outros 25% dos avaliados apresenta perfil de introversão. Indicando pessoas que obtêm sua energia quando estão envolvidos com ideias, costumam ser bastante reflexivos e optam por refletir antes de agir. Em geral estas pessoas são tidas como pouco sociáveis e precisam de tempo para pensar e recuperar sua energia.

Abaixo segue o resultado percentual do grupo para a dicotomia da percepção (S – N).



Gráfico 9 – Resultados do grupo para percepção.

Identifica-se através deste gráfico que uma grande maioria dos avaliados apresenta preferência pela percepção sensorial, que indica pessoas para as quais os dados representam muito, gostam de detalhes e fatos. Estas pessoas costumam confiar mais em coisas palpáveis e concretas e precisam receber muitas informações.

Em relação a este aspecto dicotômico, e comparando com o gráfico de resultados individuais, identifica-se que dos 8 participantes, 7 deles apresentaram a preferência sensorial e somente 1 pessoa obteve resultado 50% para S e 50% para N. Desta forma foi pontuada a preferência deste líder tanto para sensorial como para intuitivo.

A percepção intuitiva indica pessoas que preferem informações abstratas e teóricas e que trabalham bem com informações incompletas e dedutíveis. Também é característico gostarem de interpretar dados com base em conhecimento prévio.

No gráfico abaixo é apresentado o resultado percentual do grupo para a dicotomia da tomada de decisão.

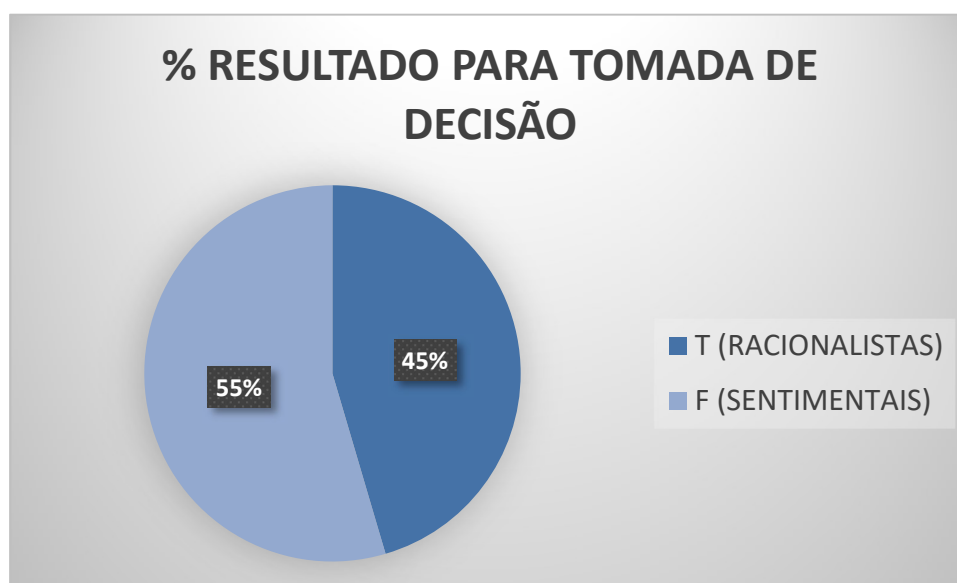


Gráfico 10 – Resultados do grupo para tomada de decisão.

Identifica-se que 55% dos avaliados preferem o estilo F de tomada de decisão. Este estilo, o sentimental, é caracterizado por pessoas que decidem com base em seus sentimentos.

Já os outros 45% do grupo preferem o estilo racionalista (T), que é identificado em pessoas que decidem com base na lógica e procuram argumentos racionais para tomar suas decisões.

Para este aspecto, como pode-se visualizar no gráfico de resultados individuais, 3 pessoas obtiveram resultado 50% para T e 50% para F. Em virtude disso foi pontuado para ambas as letras.

O gráfico abaixo apresenta o resultado do grupo de avaliados para o aspecto estilo de vida.

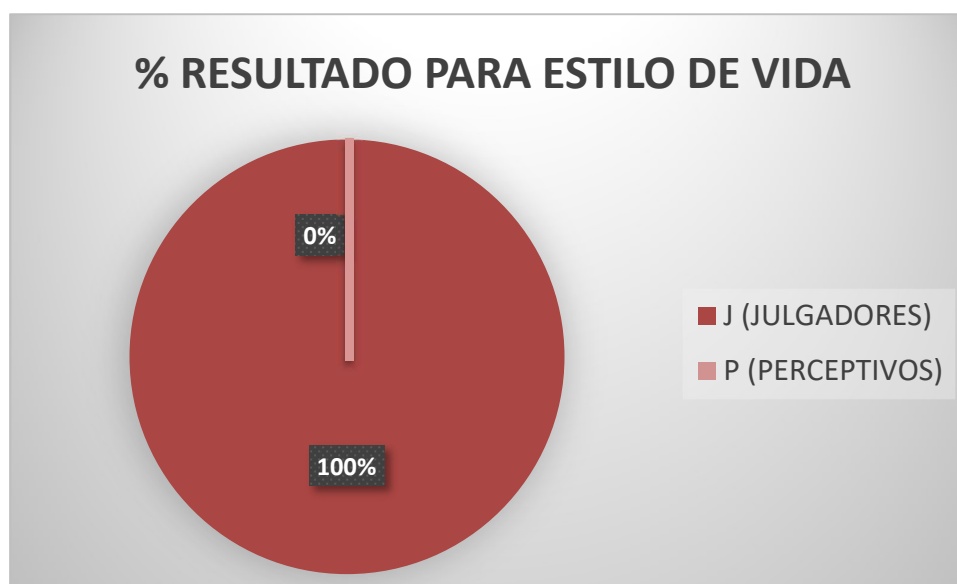


Gráfico 11 – Resultados do grupo para estilo de vida

Observa-se que para este aspecto, todos os colaboradores do grupo apresentaram preferência pelo estilo de vida Julgador (J). Este estilo é evidenciado em pessoas que gostam de manter o controle das situações e sentem-se mais tranquilos quando as decisões já estão tomadas.

4.2.2 ANÁLISE DOS 4 TEMPERAMENTOS

Conforme descrito no capítulo de revisão da literatura, os quatro temperamentos de Keirsey e Bates resultam da combinação de duas preferências.

Na figura abaixo é demonstrado a correlação das preferências combinadas, com os 4 temperamentos, com os tipos de inteligência e com os tipos de personalidade que apresentam essas preferências combinadas.

SJ	GUARDIÕES	Inteligência Logística	ESTJ	ESFJ	ISTJ	ISFJ
SP	ARTESÃOS	Inteligência Tática	ESTP	ESFP	ISTP	ISFP
NF	IDEALISTAS	Inteligência Diplomática	ENFJ	ENFP	INFJ	INFP
NT	RACIONAIS	Inteligência Estratégica	ENTJ	ENTP	INTJ	INTP

Tabela 4: Resumo dos temperamentos.

Abaixo, é apresentado o gráfico da distribuição dos resultados do grupo de avaliados quanto aos temperamentos apresentados, onde NT representa o temperamento RACIONAL, NF representa o temperamento IDEALISTA, SJ representa o temperamento GUARDIÃO e SP representa o temperamento ARTESÃO, conforme definição na metodologia de Keirsey e Bates.

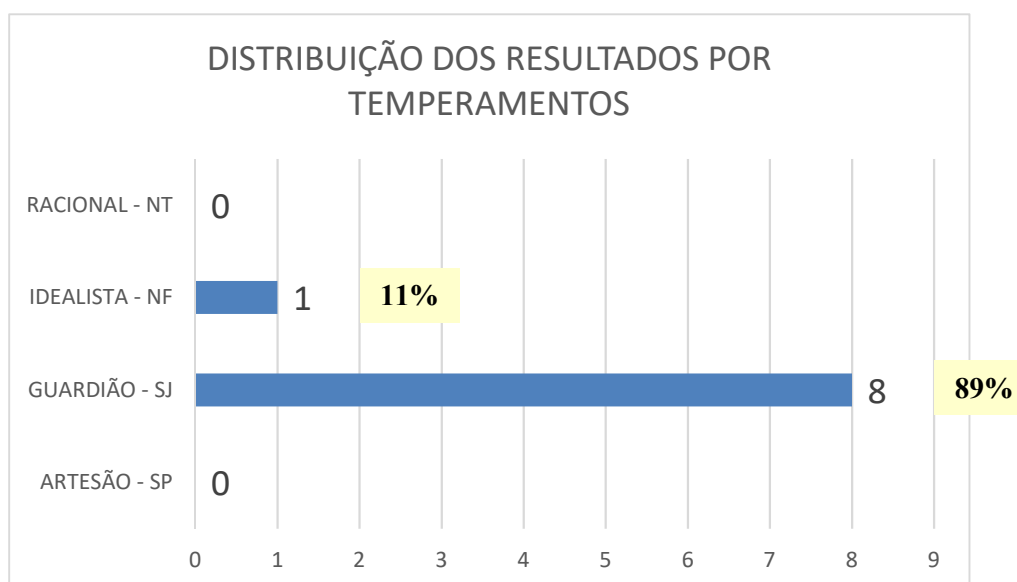


Gráfico 12 – Resultados por temperamentos.

Como um dos avaliados obteve escore empatado para a dicotomia S – N, para este caso o colaborador se encaixou em dois tipos psicológicos (ESFJ e ENFJ). Em virtude disso, foi pontuado tanto para o temperamento idealista, quanto para o guardião.

O presente trabalho se propôs a identificar se existem padrões ou tendências de comportamento entre os profissionais estudados. Por meio da distribuição entre os 4 temperamentos, pode-se verificar que existe sim um padrão comportamental entre todos os líderes de produção das linhas de biscoito da empresa analisada.

Através da verificação deste padrão comportamental tão intenso, pode-se supor que existam dois principais fatores que influenciem a ocorrência de todos os líderes avaliados se encaixarem dentro de um mesmo temperamento, são eles:

- A empresa promove a cargos de liderança da área produtiva as pessoas que apresentam determinadas características comportamentais;
- As pessoas moldam seus comportamentos conforme o ambiente de trabalho, as pessoas que convivem e o formato de gestão.

Identificou-se que o temperamento em que todos os respondentes se encaixaram, foi o Guardião. As pessoas que possuem este temperamento se caracterizam por:

- Valorizar a estabilidade e segurança, confiam na hierarquia e na autoridade;
- Utilizar suas habilidades para manter as coisas funcionando sem problemas em suas famílias, comunidades e empresas;
- Ter preferência por atividades cooperativas que busquem estabelecer normas e padrões;
- Necessidade de saber que estão fazendo a coisa certa, que as atividades estejam estruturadas e em sequência;
- Orientar-se por suas experiências passadas e tendência a buscar aplicações práticas para as coisas que aprendem;
- Compartilhar credibilidade, companheirismo, solicitude, responsabilidade e dedicação ao trabalho;
- Orgulhar-se de sua eficiência e agilidade;
- Cooperação para a implementação de metas;
- Necessidade de pertencer a um grupo e de ter responsabilidade;
- Serem detalhistas, focados, cumpridores de normas e regras, defensores das causas que confiam e justos.

De acordo com KEIRSEY (2011), em torno de 40-45% da população mundial é composta por pessoas com este temperamento e compões mais de 33% dos trabalhadores da indústria, muito presentes em cargos de liderança.

4.2.3 ANÁLISE DOS TIPOS DE PERSONALIDADE

Este subitem traz a distribuição dos líderes avaliados por tipo de personalidade. Assim como nos subitens anteriores, para os casos onde o colaborador se encaixou em mais de um tipo de personalidade, foi pontuado para ambos os perfis em que se enquadrou. Desta forma houveram 8 respondentes e o gráfico abaixo indica 12 vezes em que o perfil apareceu como preferencial.

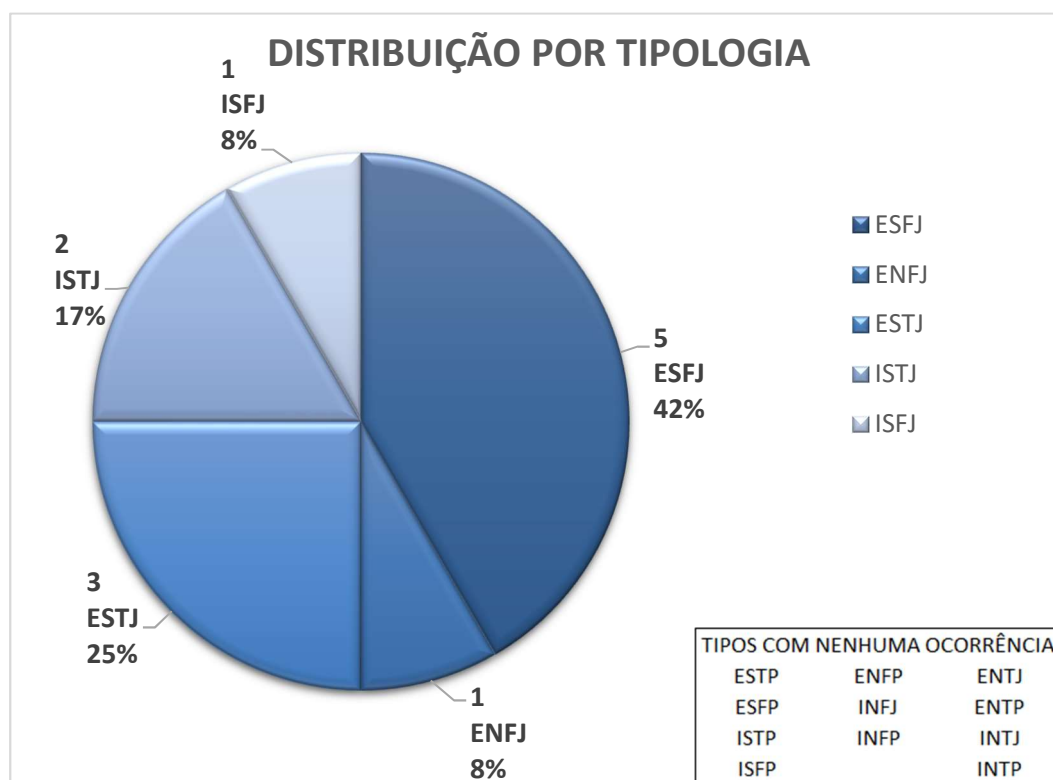


Gráfico 13 – Resultados por tipologia.

Conforme o quadro acima, não houve ocorrência como preferencial para 11 tipos de personalidade.

Verifica-se através do gráfico de distribuição que os tipos que aparecem como preferenciais são: ESFJ, ESTJ, ISTJ em ordem decrescente de número de ocorrências; e ENFJ e ISFJ, com distribuições iguais a 8% (1 ocorrência).

O tipo de personalidade ESFJ, de maior ocorrência (42%), indica pessoas bastante sociáveis, interativos, harmonizadores, conscientizadores e organizados em suas tarefas. Costumam ser bons colaboradores e membros ativos de comitês. São responsáveis, diplomáticos, tradicionais e se interessam principalmente por aquilo que afeta diretamente a vida das pessoas – gostam de fazer o bem para os outros. Como profissionais, podem ter seus resultados potencializados se encorajados e elogiados.

O tipo de personalidade ESTJ, com ocorrência de 25%, está ligado a pessoas que são tidas como bons líderes, tendem a buscar soluções diversas e organizam os procedimentos ordenadamente. São objetivos, determinados, impessoais e muito responsáveis. Gostam de organizar e conduzir atividades, são rápidos na implantação de decisões e cuidadosos com detalhes. Como profissionais, por serem pessoas práticos e realistas, podem ter seus resultados potencializados quando demandados de aplicações diretas e imediatas.

O tipo psicológico ISTJ, com ocorrência de 17%, indica pessoas bastante detalhistas, justos, confiáveis e também responsáveis. Geralmente são sérios, quietos e costumam estar concentrados. São práticos, metódicos e gostam de tudo muito organizado. São pessoas estáveis e tomam decisões baseados naquilo que é necessário, independente de protestos ou dispersões. Como profissionais, cuidadosos e lógicos, podem ter seus resultados potencializados quando forem munidos de fatos e dados, preferem reproduzir o conhecimento na prática.

O tipo psicológico ENFJ, com ocorrência de 8%, está relacionado a pessoas que procuram agir de acordo com uma lista de afazeres. São preocupados com o que os outros pensam e querem, bastante prestativos e responsáveis. São sociáveis, populares e costumam respeitar os sentimentos dos outros. Se sentem confortáveis e realizados quando conseguem facilitar as coisas para as pessoas, principalmente ajudando-as a atingir seu potencial. Como profissionais, podem ter seus resultados potencializados ao receber elogios e críticas, pois costumam reagir positivamente com o objetivo de melhorar. Ainda, podem ser estimulados a liderarem discussões em grupo e apresentarem propostas de soluções pois apresentam bastante tato e habilidade para isso.

O último tipo psicológico que será descrito aqui é o ISFJ, com ocorrência de 8%. Ele indica pessoas que preferem terminar o que foi começado e têm dificuldade de se habituarem as mudanças. São amigáveis, porém quietos. Trabalham muito para conseguir cumprir suas obrigações, são responsáveis e cuidadosos. São meticolosos, precisos, pacientes com detalhes, porém não têm interesses técnicos. São leais, atenciosos, perceptivos e preocupados com os sentimentos alheios. Como profissionais, podem ser direcionados a conduzir projetos ou grupos que necessitem de estabilidade, pois tem habilidade natural para proporcionar esta constância.

4.2.4 CORRELAÇÃO DAS CARACTERÍSTICAS DO CARGO COM OS RESULTADOS LEVANTADOS NA PESQUISA

Foi possível identificar na descrição de cargo de líder de produção diversas características, habilidades e atitudes desejáveis aos colaboradores que exercem esta atividade. Abaixo será comentado sobre alguns deles, considerados mais relevantes pelo autor, no que se refere ao perfil ou comportamento abordado neste estudo:

- Buscar equilíbrio nas relações entre os colaboradores/ manter a harmonia nas equipes – o tipo psicológico que tem uma forte habilidade natural para estimular harmonia e estabilidade

nas equipes é o tipo ISFJ, com representatividade de 8% entre a amostra avaliada. Quanto aos demais participantes da pesquisa, possuem um senso de responsabilidade e comunidade, são humildes, compartilham confiabilidade e companheirismo, possuem certo talento para a gestão, mas não são essencialmente hábeis em proporcionar harmonia e equilíbrio.

- Treinar / desenvolver colaboradores de sua equipe – tendo em vista o ambiente de trabalho fabril e as características operacionais das equipes que estes colaboradores lideram, para proporcionar treinamentos se identifica como importante que tenham interesse técnico. Os temperamentos com maiores interesses pelas áreas técnicas são os “artesãos” (SP) e os “racionais” (NT) e nenhum colaborados da amostra avaliada se encaixou nestes temperamentos.

- Gerenciar a rotina de processos, garantir cumprimento de normas e padrões estabelecidos – conforme já detalhado no subitem que trata da análise dos 4 temperamentos, as pessoas com temperamento “guardião” (SJ) são as mais indicadas para trabalhar com normas, padrões, processos já estabelecidos, implementação de metas, manter as coisas funcionando sem problemas, entre outras habilidades vinculadas ao uso e cumprimento das regras e procedimentos. Este temperamento teve representatividade de 89% na amostra avaliada e indica um ponto forte dos líderes de produção desta empresa.

- Atuar na resolução de problemas – este ponto deve ser visto com maior atenção pois apresenta uma oportunidade de desenvolvimento visto que, flexibilidade, improvisação e habilidade para conduzir situações adversas são exercidas muito mais naturalmente por pessoas que apresentam o estilo de vida P (perceptivo) e não temos líderes com esta característica na amostra estudada. Reforçando a necessidade de se desenvolverem nestes aspectos, somente 11% do grupo apresentou a percepção do tipo N (intuitiva), que tem como característica a criatividade, originalidade e capacidade de identificarem oportunidades inovadoras. O perfil S (sensorial) ao qual o grupo se encaixou em 89% é um perfil que tem mais habilidade para trabalhar com coleta de informações e análise de fatos e dados disponíveis, com pouca habilidade para propor soluções inovadoras.

- Motivar e valorizar os colaboradores de sua equipe – o temperamento que melhor executa atividades de estímulo, inspiração e buscar potencialidades naqueles que os cercam é o temperamento idealista, que se apresentou em somente 11% da amostra.

- Atenção a detalhes para garantia da qualidade do produto – Os colaboradores com atitude I – introversão e percepção S – sensoriais, são os mais hábeis para realizar este tipo de atividade. A representatividade destas preferências na amostra são 25% e 89%,

respectivamente. Os “introvertidos” concentram-se melhor, conseguindo lidar mais facilmente com detalhes e os “sensoriais” têm preferência por detalhes, coisas concretas e lidar com muitas informações ao mesmo tempo.

- Trabalho em equipe – O perfil de extroversão (E) para atitudes é o que tem maior habilidade natural para trabalhar interagindo com pessoas e grupos, e apresentou uma representatividade de 75% na amostra estudada. Já para o perfil de introversão (I), com 25% de enquadramento da amostra, é indicado o desenvolvimento desta habilidade pois preferem atividades que envolvam concentração e trabalho individual.

4.2.5 DESENVOLVIMENTO COMPORTAMENTAL DAS LIDERANÇAS

Tendo em vista o cargo de liderança ocupado pelos respondentes, o temperamento que se apresentou como tendência, e as informações coletadas com o Rh da empresa estudada, sugere-se como assuntos comportamentais a serem abordados no plano de desenvolvimento de líderes, os abaixo citados:

- Criatividade e Inovação;
- Negociação e Administração de Conflitos;
- Mudança Organizacional;
- Ferramentas de Resolução de Problemas;
- Feedback;
- Delegação, Empowerment e Equipes;

A empresa em questão já possui plano de desenvolvimento de liderança adequado ao perfil dos líderes da empresa. Este plano ao qual o autor teve acesso tem previsto alguns temas primários que foram incluídos pois foram considerados de certa forma deficientes no desempenho das lideranças entre eles, pode-se citar: matemática básica, informática básica, 5S, segurança no trabalho, comunicação e expressão.

Outros temas que o autor sugere para serem trabalhados já estão sendo considerados no plano de desenvolvimento da empresa, são eles: feedback e negociação de conflitos.

5. CONCLUSÕES

O objetivo principal deste trabalho foi identificar se existe uma tendência comportamental entre as líderes de produção das linhas de biscoito da empresa estudada e verificou-se que esta tendência comportamental é verdadeira e consistente pois todos os avaliados se encaixaram no grupo SJ – também conhecido como Guardião.

Foram mapeados os perfis comportamentais de 8 líderes de produção, classificando-os entre os 4 temperamentos, e os 16 tipos psicológicos de Keirsey & Bates, sendo que 5 tipos psicológicos foram apontados nos resultados.

Como atitudes da gestão para potencializar os resultados da liderança estudada foram apontadas, por exemplo: encorajar e elogiar os tipos ESFJ; demandar atividades com aplicações diretas e imediatas aos tipos ESTJ; munir de fatos e dados os tipos ISTJ; adotar feedback constante aos tipos ENFJ e estimulá-los a liderarem discussões em grupo; e direcionar os tipos ISFJ para trabalhos em grupos que necessitem estabilidade.

Considerando a análise geral dos resultados que se apresentaram no grupo estudado e as informações coletadas na empresa, foram sugeridos os seguintes temas a serem trabalhados no desenvolvimento de líderes: criatividade e inovação, negociação e administração de conflitos; mudança organizacional; ferramentas de resolução de problemas; feedback; e delegação, empowerment e equipes.

O caráter do estudo realizado não permite conclusões absolutas, mas fornece informações para identificar potencialidades e habilidades a desenvolver, bem como pode ser utilizada pelo gestor para traçar estratégias de desenvolvimento dos líderes, direcioná-los para maior autonomia e propor desafios que aumentem a performance de sua equipe.

6. POSSÍVEIS DESDOBRAMENTOS

Estudar e avaliar possíveis alterações no comportamento daqueles que experimentaram o autoconhecimento (mesmo que de forma prematura).

Aprofundar os métodos/ meios de compartilhamento de conhecimento para o desenvolvimento e capacitação de profissionais que realizam lideranças em setores produtivos.

Aplicação de outras ferramentas de avaliação psicológica e comportamental para amostragens mais adequadas e incluindo outros setores da empresa.

7. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- DINIZ, D. D. **Tese de Mestrado: A interação do Ensino a Distância sob a Ótica dos Estilos de Aprendizagem.** São Carlos: USP, 2007
- GRIFFIN, R.W. E MOORHEAD, G. **Comportamento Organizacional: Gestão de Pessoas e Organizações.** Tradução de Noveritis do Brasil. Ed. Trilha, Cengage Learning.
- JUNG, C. G. **A Natureza da Psique.** Tradução de Pe. Dom Mateus Tamalho Rocha, OSB - 5. ed. Petrópolis: Ed. Vozes, 2000
- JUNG, C. G. **O Desenvolvimento da Personalidade.** Tradução de Frei Valdemar do Amaral – 5. ed. Arquivo Digital: Círculo do Livro, 1972
- KURI, N. P. **Tese de Doutorado: Tipos de Personalidade e Estilos de Aprendizagem: Proposições para o Ensino de Engenharia.** São Carlos: UFSCar, 2004
- MALLMANN, T. D. M. **Dissertação de Mestrado: Avaliação da Tipologia de Empreendedores Utilizando o Teste “Keirsey temperamento Sorter”.** Santa Maria: UFSM, 2005
- MATOS, J. F. **Tese de Mestrado: Análise dos Aspectos Comportamentais Através da Ferramenta DISC.** ISCTE Business School, 2008
- NASCIMENTO, E. **Comportamento Organizacional.** 1. ed. Curitiba: IESDE Brasil S.A., 2008.
- NEWSTROM, J. W. **Comportamento Organizacional: O comportamento Humano no Trabalho.** Tradução Ivan Pedro Ferreira Santos - 12. ed. Minnessota: Mc Graw Hill, 2011
- REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS NAS NORMAS ABNT DE LIVROS E SITES (LINKS) – COMO FAZER. Disponível em: <<https://www.normaseregras.com/normas-abnt/referencias/>>. Acesso em: 10 mar. 2018
- RELAÇÕES INTERPESSOAIS – AULAS I E II + ATIVIDADE PARA NOTA (APRESENTAÇÃO, COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL, PSICOLOGIA): ATIVIDADE. Disponível em: <<https://tecmkftmu.files.wordpress.com/2011/08/ri-aula2.pdf>>. Acesso em: 13 mar. 2018
- ROBBINS, S. P. **Comportamento Organizacional.** Tradução técnica Reynaldo Marcondes – 11. Ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005
- SAPIA, T. **Dissertação de Mestrado: Perfis Comportamentais e Estilos de Mobilização de Enfermeiros Gestores de um Serviço de Medicina Diagnóstica.** São Paulo: USP, 2009
- SILVEIRA, E. G. F. **Dissertação de Mestrado: Gestão do Conhecimento nas Organizações: Perfil Motivacional e Tipos Psicológicos Junguianos: um Estudo de Caso em uma Organização de Saúde.** Florianópolis: UFSC: 2006.
- SOBRINHO, A. G. C. **Dissertação de Mestrado: Perfis de Alto Desempenho: Uma Proposta de Avaliação.** Brasília: UCB, 2009.
- TEIXEIRA, A. **Dissertação de Mestrado: O Perfil Psicológico e o Estilo de Negociação dos Negociadores de Energia Elétrica no Brasil.** Florianópolis: UFSC: 2011.
- THE FOUR TEMPERAMENTS. Disponível em: <<https://keirsey.com/temperament-overview/>>. Acesso em: 10 jan. 2018, 01 abr. 2018

8. ANEXOS

8.1 ANEXO 1 – QUESTIONÁRIO APLICADO

QUESTIONÁRIO - PERFIL PSICOLÓGICO

INSTRUÇÕES

ATENÇÃO

Você foi selecionado para fazer parte de uma pesquisa de caráter **acadêmico**, que faz parte do meu processo de conclusão do MBA em Desenvolvimento Humano de Gestores da FGV.

Neste questionário, não existem respostas certas ou erradas. Basicamente, este é um instrumento que poderá indicar características da sua personalidade.

O questionário contempla uma série de afirmações auto descritivas, onde cada afirmação é seguida de duas alternativas. Você deverá selecionar a alternativa que mais se aproxima do modo como você pensa ou age neste momento da sua vida.

Você deve indicar sempre o modo como você atua em sua vida profissional e pessoal atual e nunca a forma como você gostaria de agir.

Quanto mais sinceras forem suas respostas e melhor você se conhecer, maior a probabilidade desta avaliação detectar o seu tipo de personalidade.

Fonte: KEIRSEY, d., BATES, M.

Identificação da Pesquisa

Nome:

Idade:

Tempo de empresa:

Tempo na função de lider:

Setor:

Turno de trabalho:

1 Em uma festa você...

A Interage com muitas pessoas, incluindo desconhecidos

B Interage com poucas pessoas, normalmente seus conhecidos

2 Você é mais...

A Realista

B Imaginativo, gosta de filosofar

3 Você é mais atraído(a) por...

A Fatos

B Emoções

4 Você se considera normalmente mais...

- A Convincente B Comovente
- 5 Você normalmente tende a ser...
 A Imparcial B Complacente
- 6 Você prefere trabalhar...
 A Com prazo de entrega B Sem amarrações
- 7 Você tende a escolher...
 A Cuidadosamente B Impulsivamente
- 8 Em uma festa normalmente você...
 A Permanece até tarde, com energia crescente B Retira-se mais cedo, com energia decrescente
- 9 Você se considera uma pessoa...
 A Mais sensata do que criativa B Mais criativa do que sensata
- 10 Você prefere...
 A Dados concretos B Idéias complexas
- 11 Ao julgar os outros, você se inclina mais para as...
 A Leis do que as circunstâncias B Circunstâncias do que leis
- 12 Em um primeiro contato com outras pessoas normalmente você é...
 A Impessoal e objetivo B Pessoal e simpático
- 13 Normalmente você é mais...
 A Pontual B Descompromissado (a)
- 14 Incomoda-lhe mais ter as coisas...
 A Inacabadas B Concluídas
- 15 No seu grupo social você em geral...
 A Está a par do que acontece com os outros B Está por fora das novidades
- 16 Você normalmente é mais interessado em...
 A Algo específico e definido B Conceitos e idéias
- 17 Escritores deveriam...
 A Dizer coisas com clareza B Expressar as ideias com o uso de analogias

- 18** Você normalmente tende a...
 A Ser imparcial B Ter compaixão
- 19** Você se sente mais confortável fazendo julgamentos baseados...
 A Na lógica B Em valores pessoais
- 20** Você normalmente...
 A Define as coisas B Deixa as opções em aberto
- 21** Você normalmente prefere...
 A Chegar a um acordo rapidamente B Relutar para fechar um acordo
- 22** No telefone você...
 A Fala facilmente B Treina o que vai falar
- 23** Os fatos...
 A Falam por si mesmo B Necessitam serem interpretados
- 24** Você prefere trabalhar com...
 A Informações práticas B Idéias abstratas
- 25** Parece-lhe pior ser muito...
 A Apaixonado(a), veemente B Objetivo (a)
- 26** É pior ser...
 A Injusto (a) B Impiedoso (a)
- 27** Usualmente, deve-se permitir que as coisas aconteçam...
 A Por seleção e escolha cuidadosa B Fortuitamente e ao acaso
- 28** Você se sente melhor...
 A Com acordos escritos B Com acordos informais
- 29** Na companhia de outras pessoas, você...
 A Inicia a conversação B Aguarda ser abordado (a)
- 30** O senso comum é...
 A Raramente questionável B Frequentemente questionável
- 31** Com frequência as crianças...
 A Não se fazem úteis o suficiente B Não usam sua imaginação o suficiente
- 32** Você normalmente é uma pessoa mais...

- A Calculista B Acolhedora
- 33** Você se considera mais...
 A Firme do que gentil B Gentil do que firme
- 34** Você tem a tendência de deixar as coisas...
 A Bem organizadas B Inacabadas
- 35** Você valoriza mais o que é...
 A Definido B Aberto, variável
- 36** Em uma interação nova e pouco rotineira com pessoas...
 A O(a) estimula e revigora B Consome suas reservas de energia
- 37** Você é, mais frequentemente...
 A Uma pessoa do tipo prática B Uma pessoa imaginativa
- 38** É pior...
 A Ter a cabeça nas nuvens B Ser escravo da rotina
- 39** É mais satisfatório...
 A Discutir um assunto a fundo B Chegar a um acordo sobre um assunto
- 40** O que mais comanda você...
 A Sua cabeça B Seu coração
- 41** Você se sente mais a vontade com um trabalho...
 A Que siga um acordo pré estabelecido B Que se desenvolva sem um plano estabelecido
- 42** Você tende a buscar...
 A O sistemático B O imprevisto
- 43** Você prefere...
 A Muitos amigos com contatos superficiais B Poucos amigos e com contatos intensos
- 44** Você prefere lidar com...
 A Informações reais B Suposições factíveis
- 45** Você se interessa mais por...
 A Produção e Distribuição B Projeto e pesquisa

46 É elogio para você ser considerado (a) ...

A Uma pessoa muito lógica

B Uma pessoa com muito sentimento

47 Você se autovaloriza mais por ser...

A Decidido (a), firme

B Dedicado (a), devotado (a)

48 Com mais frequência você prefere...

A Uma afirmação final e inalterável

B Uma afirmação preliminar e provisória

49 Você se sente mais confortável...

A Depois de tomar uma decisão

B Antes de tomar uma decisão

50 Com pessoas que não conhece, você...

A Conversa longamente e com facilidade

B Tem dificuldades em falar

51 Você normalmente é mais interessado em...

A Particularidades

B Generalidades

52 Você se sente...

A Mais prático (a) do que criativo (a)

B Mais criativo (a) do que prático (a)

53 Você se considera mais uma pessoa com...

A Clareza no raciocínio

B Com força nos sentimentos

54 Você está mais inclinado (a) a ser...

A Justo (a), imparcial

B Compreensivo

55 Na maioria das vezes, é preferível...

A Ter certeza de que esteja tudo acertado

B Deixar que as coisas simplesmente aconteçam

56 Você se considera uma pessoa mais...

A Rotineira do que original

B Original do que rotineira

57 Quando o telefone toca você...

A Se apressa para atender primeiro

B Espera que alguém atenda

58 Você aprecia mais em si mesmo (a)...

A O forte senso de realidade

B A imaginação viva

59 Você se sente mais atraído ...

A Pelos fundamentos

B Pelas implicações

- 60** Ao tomar decisões, você se sente mais confortável seguindo...
 A As normas B A intuição
- 61** Você se considera um...
 A Cabeça dura B Coração mole
- 62** Atrai-lhe mais uma situação...
 A Estruturada e programada B Não estruturada e imprevista
- 63** Você é uma pessoa com...
 A Rotinas B Excêntrica
- 64** Você tende a ser uma pessoa...
 A De fácil aproximação B Reservada
- 65** Você confia mais na...
 A Sua experiência B Sua intuição
- 66** Você prefere textos...
 A Literais B Figurativos e simbólicos
- 67** Você prefere possuir...
 A A clareza da razão B A força da compaixão
- 68** Você é mais atraído...
 A Pela consistência das ideias B Pelas relações humanas harmoniosas
- 69** Você prefere os acontecimentos...
 A Planejados B Imprevistos
- 70** Você se considera uma pessoa mais...
 A Ponderada e cuidadosa do que espontânea B Espontânea do que cuidadosa e ponderada

Muito obrigada por sua colaboração

Joahne Trizotto

8.2 ANEXO 2 – FOLHA DE TABULAÇÃO DE RESPOSTAS

Folha de tabulação dos resultados

	A	B		A	B		A	B		A	B		A	B		A	B			
01			02			03			04			05			06			07		
08			09			10			11			12			13			14		
15			16			17			18			19			20			21		
22			23			24			25			26			27			28		
29			30			31			32			33			34			35		
36			37			38			39			40			41			42		
43			44			45			46			47			48			49		
50			51			52			53			54			55			56		
57			58			59			60			61			62			63		
64			65			66			67			68			69			70		

$\begin{array}{ c c } \hline & \\ \hline \end{array}$	$+$	$\begin{array}{ c c } \hline & \\ \hline \end{array}$	$+$
		$\begin{array}{ c c } \hline & \\ \hline \end{array}$	
$\begin{array}{ c c } \hline & \\ \hline \end{array}$		$\begin{array}{ c c } \hline & \\ \hline \end{array}$	$\begin{array}{ c c } \hline & \\ \hline \end{array}$
E I		S N	T F