



CRISTIANE PALMAS

ELIANE DANNENHAUER

JULIANE STAMATO SALVADEGO

**PROPOR UM GUIA DE FERRAMENTAS PARA OS
GESTORES DESENVOLVEREM OS PONTOS FORTES DAS
PESSOAS DO SETOR FINANCEIRO DA EMPRESA X**

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

Edmarson Bacelar Mota

Coordenador Acadêmico Executivo

Gianfranco Muncinelli

Orientador

Curitiba – PR

2019

FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS

PROGRAMA FGV MANAGEMENT

MBA EM DESENVOLVIMENTO HUMANO DE GESTORES

O Trabalho de Conclusão de Curso,

Propor um guia de ferramentas para os gestores desenvolverem os pontos fortes das pessoas do setor financeiro da empresa X,

elaborado por Cristiane Palmas 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: Curitiba, 14 de maio de 2019

Edmarson Bacelar Mota

Coordenador Acadêmico Executivo

Gianfranco Muncinelli

Orientador

FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS

PROGRAMA FGV MANAGEMENT

MBA EM DESENVOLVIMENTO HUMANO DE GESTORES

O Trabalho de Conclusão de Curso,

Propor um guia de ferramentas para os gestores desenvolverem os pontos fortes das pessoas do setor financeiro da empresa X,

elaborado por Eliane Dannenhauer 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: Curitiba, 14 de maio de 2019

Edmarson Bacelar Mota

Coordenador Acadêmico Executivo

Gianfranco Muncinelli

Orientador

FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS

PROGRAMA FGV MANAGEMENT

MBA EM DESENVOLVIMENTO HUMANO DE GESTORES

O Trabalho de Conclusão de Curso,

Propor um guia de ferramentas para os gestores desenvolverem os pontos fortes das pessoas do setor financeiro da empresa X,

elaborado por Juliane Stamato Salvadego 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: Curitiba, 14 de maio de 2019

Edmarson Bacelar Mota

Coordenador Acadêmico Executivo

Gianfranco Muncinelli

Orientador

TERMO DE COMPROMISSO

A aluna **Cristiane Palmas** baixo assinado, do curso de MBA em Desenvolvimento Humano de Gestores, Turma DHG8-Curitiba (1/2017) do Programa FGV Management, realizado nas dependências da instituição conveniada ISAE, no período de 07/07/2017 a 17/05/2019, declara que o conteúdo do Trabalho de Conclusão de Curso intitulado **Propor um Guia de Ferramentas para os Gestores Desenvolverem os Pontos Fortes das Pessoas do Setor Financeiro da Empresa X**, é autêntico e original.

Curitiba, 14 de maio de 2019

Cristiane Palmas

TERMO DE COMPROMISSO

A aluna **Eliane Dannenhauer**, abaixo assinado, do curso de MBA em Desenvolvimento Humano de Gestores, Turma DHG8-Curitiba (1/2017) do Programa FGV Management, realizado nas dependências da instituição conveniada ISAE, no período de 07/07/2017 a 17/05/2019, declara que o conteúdo do Trabalho de Conclusão de Curso intitulado **Propor um Guia de Ferramentas para os Gestores Desenvolverem os Pontos Fortes das Pessoas do Setor Financeiro da Empresa X**, é autêntico e original.

Curitiba, 14 de maio de 2019

Eliane Dannenhauer

TERMO DE COMPROMISSO

A aluna **Juliane Stamato Salvadego**, abaixo assinado, do curso de MBA em Desenvolvimento Humano de Gestores, Turma DHG8-Curitiba (1/2017) do Programa FGV Management, realizado nas dependências da instituição conveniada ISAE, no período de 07/07/2017 a 17/05/2019, declara que o conteúdo do Trabalho de Conclusão de Curso intitulado **Propor um Guia de Ferramentas para os Gestores Desenvolverem os Pontos Fortes das Pessoas do Setor Financeiro da Empresa X**, é autêntico e original.

Curitiba, 14 de maio de 2019

Juliane Stamato Salvadego

Dedicamos este trabalho a nossa família, que nos apoiaram para iniciarmos o curso e aos nossos colegas de trabalho que nos incentivam a estarmos sempre em busca de novos conhecimentos.

Nossos sinceros agradecimentos aos colegas de turma pelo companheirismo durante todo o curso e pelas experiências compartilhadas. Aos professores que nos ajudaram no nosso crescimento pessoal e em especial ao nosso orientador professor Gianfranco Muncinelli pelo suporte.

Resumo

Vivemos em um mundo dinâmico e o ambiente corporativo não poderia ser diferente. A busca constante por diferenciação nos motiva a buscar cada vez mais novos modelos de gestão. Liderar equipes neste cenário atual torna-se um desafio, portanto espera-se que os gestores busquem conhecimentos acerca do desenvolvimento humano, como autoconhecimento, comunicação interpessoal, inteligência emocional, gestão de conflitos, motivação, entre outros. Este estudo tem o objetivo de identificar os perfis comportamentais, levantar as principais ferramentas que o gestor pode utilizar para desenvolver os pontos fortes dos colaboradores e desenhar um processo de aplicação. Foram realizados os testes de perfil comportamental e o *Assessment Clifton Strengths* do *The Gallup Organization* para identificar os pontos fortes da equipe do setor financeiro da empresa X. As ferramentas foram escolhidas com base no referencial teórico das disciplinas apresentadas ao longo do curso de MBA em Gestão Estratégica de Pessoas: Desenvolvimento Humano de Gestores ISAE/FGV com o intuito de ajudar no desenvolvimento das pessoas. Com os dados obtidos foi proposto um guia. Os dados presentes na revisão de literatura e no guia elaborado poderão auxiliar o gestor para desenvolver os pontos fortes das pessoas.

Palavras Chave: Pontos fortes. Perfis comportamentais. Liderança positiva. *Feedback*.

Abstract

We live in a dynamic world and the corporate ambient could not be different. The constant pursuit for differentiation motivates us to search for new management models. Lead a team on this scenario became a challenge that is why we expect managers to seek knowledge around the human development as auto-knowledge, interpersonal communication, emotional intelligence, conflict management, motivation, and others. This study aims to identify behavioural profiles, make a survey of the main tools that the manager can use to develop employees' strengths and draw an application process. Behavioural profile tests and the *Assessment Clifton Strengths* from *The Gallup Organizations* were conducted to identify the strengths of the financial sector team of company X. The tools were chosen based on the theoretical framework of the disciplines presented throughout the MBA in Strategic People Management / Human Development of Managers from ISAE/FGV in order to help on people development. With the data obtained, a guide was proposed. The data present in the literature review and in the elaborated guide can help the manager to develop people's strengths.

Key Words: Strengths. Behavioural profiles. Positive leadership. *Feedback*.

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 - SISTEMA CEREBRAL.....	13
FIGURA 2 - RESULTADO DO TESTE DE PERFIS COMPORTAMENTAIS.....	15
FIGURA 3 - PONTOS EM COMUM.....	17
FIGURA 4 - GUIA PRÁTICO PARA OS GESTORES.	18

LISTA DE TABELAS

TABELA 1- DESCRIÇÃO DOS PERFIS	8
TABELA 2 - RELATÓRIO DE PERCEPÇÕES DOS PONTOS FORTES.....	15

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	1
2. REVISÃO DA LITERATURA.....	2
3. METODOLOGIA.....	14
4. APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS	15
5. DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....	19
6. CONCLUSÕES	22
7. POSSÍVEIS DESDOBRAMENTOS.....	23
8. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	24
9. ANEXOS	26

1. INTRODUÇÃO

Vivemos em um mundo de mudanças, inclusive no ambiente corporativo em que se busca constantemente diferenciação através de novos modelos de gestão. De acordo com Manual de Tendências da Gestão Organizacional publicado pela Fundação Nacional da Qualidade (2018), os avanços tecnológicos influenciam e direcionam as tendências em gestão nas organizações, isto porque mudaram, comportamentos, formas de trabalhar e aprender.

As organizações são formadas por pessoas, que neste contexto de transformações, devem ser geridas e desenvolvidas de forma diferente ao habitual, ou seja, já não basta o líder realizar avaliações de desempenho e *feedbacks* a respeito de pontos a melhorar sem engajar, acompanhar e reconhecer os pontos fortes dos colaboradores.

A mudança da gestão focada nas pessoas vem de encontro a visão apresentada por Mir e Bazgir (2018), de que as organizações que investem no desenvolvimento de seus colaboradores melhoram o capital intelectual, ou seja, todo e qualquer conhecimento útil para a organização, que atualmente é considerado importante estratégia de vantagem competitiva e de geração de valor.

Liderar equipes neste cenário atual torna-se um desafio, portanto espera-se que os gestores busquem conhecimentos acerca do desenvolvimento humano, como autoconhecimento, comunicação interpessoal, inteligência emocional, gestão de conflitos, motivação, entre outros. Além disso, Coda e Coda (2014) abordam a importância de os gestores identificarem os perfis comportamentais dos indivíduos a fim de oferecer ferramentas motivacionais adequadas, liberar o potencial criativo e implementar ações eficazes de desenvolvimento do colaborador.

Diante do exposto, esse estudo tem por objetivo propor um guia de ferramentas para os gestores desenvolverem os pontos fortes das pessoas do setor financeiro da empresa X. Através das seguintes questões de estudo: identificar os tipos de perfis comportamentais, levantar as principais ferramentas que o gestor pode utilizar para desenvolver os pontos fortes dos colaboradores e desenhar um processo de aplicação.

2. REVISÃO DA LITERATURA

Serão abordados temas relevantes sobre alteração de modelos mentais, identificação dos perfis dos profissionais, o emprego da psicologia positiva, *feedback* e o uso da programação neurolinguística para desenvolver pessoas a partir de seus pontos fortes.

2.1. ALTERAÇÃO DE MODELOS MENTAIS

Alguns estudiosos afirmam que os seres humanos são diferentes uns dos outros, isso se deve não apenas, pelo fato genético, mas também pela história de vida, cultura, educação, crenças, valores e medo que cada um traz consigo.

Segundo Dweck (2017) a inteligência é uma habilidade, cuja qual pode ser desenvolvida, por meio de esforço pessoal, dedicação, rotinas de treinamentos, e repetição, que contribuirão para o desenvolvimento intelectual, aumentando o chamado quociente de inteligência (QI). A dedicação permitirá o alcance dos objetivos, ou seja, o *mindset* de crescimento.

De acordo com uma de suas citações:

“Esse *mindset* de crescimento se baseia na crença de que você é capaz de cultivar suas qualidades básicas por meio de seus próprios esforços. Embora as pessoas possam diferir umas das outras de muitas maneiras – em seus talentos e aptidões iniciais, interesses ou temperamentos – cada um de nós é capaz de se modificar e desenvolver por meio do esforço e da experiência.”

Carol S. Dweck – (2017, p.15)

Por outro lado, há pessoas que acreditam que suas qualidades são constantes e eternas, isso é chamado de *mindset* fixo. Nesse estado estão enquadradas as pessoas pessimistas, egoístas, que tem uma grande necessidade de autoafirmação (DWECK, 2017).

Goleman (2016) relata que Dalai Lama em conversa com líderes de Davos a Washington escutou os mesmos lamentos: “precisamos de uma nova liderança que elimine a mistura de cinismo e egoísmo que nos deixou diante de um futuro distópico”.

Requerem-se líderes transformadores, capazes de olhar além do dia a dia, habilitados para mapear as dificuldades e visando melhorar o futuro de todos, em especial os impactos de longo prazo.

Em conformidade com essa afirmação, pondera que:

“Vivemos um momento em que o tecido social parece esgarçar-se com uma rapidez cada vez maior, em que o egoísmo, a violência e a mesquinhez de espírito parecem estar fazendo apodrecer a bondade de nossas relações com o outro.”

Daniel Goleman – (2012, p.24)

Nesse sentido, a equipe responsável pelos processos seletivos não deve contratar as pessoas, olhando somente para seus currículos abarrotados de títulos, há necessidade de atentar-se para o *mindset* delas. As atitudes pessoais como autocontrole, compaixão, empatia e perseverança, propulsionam o engajamento e a automotivação interior. Reforça a necessidade de contratar pessoas apaixonadas pelo que fazem, equilibradas emocionalmente e que possuam o desejo de realização. Observa ainda que, algumas organizações ainda possuem lideranças com o perfil intimidador, ou seja, lideram pelo medo, que provoca pânico e impotência nas pessoas, contribui para a desmotivação e gera custos para empresa, com a diminuição da produtividade, acidentes de trabalho e pedidos de demissão (DWECK, 2017).

Muitos psicólogos da área organizacional têm direcionado os estudos para difusão da inteligência emocional, devido aos relacionamentos estarem pautados na forma com que as pessoas se tratam e como se percebem perante o outro.

Dalai Lama, conhecido mundialmente por sua sabedoria empírica e pela disseminação da compaixão e do altruísmo como forma de liderar pessoas, teve muitas teorias comprovadas cientificamente por estudiosos da área da psicologia e da neurociência, uma delas é a administração das nossas emoções. Para ele, as pessoas devem administrar as emoções, através da “higiene emocional”, assim como se faz com o corpo ao tomar um banho, cuja finalidade é limpar-se, também deve-se retirar ou diminuir o poder das emoções destrutivas e aumentar o poder dos pensamentos e formas de ser mais positivos (GOLEMAN, 2016).

Peter Drucker, citado por Goleman (2012), destaca que as pessoas performam melhor quando estão em equipe, desde que consiga estabelecer a harmonia das aptidões individuais, o que permitirá o aproveitamento máximo das capacidades e talentos da equipe, isso é denominado inteligência emocional. As características principais da inteligência emocional são: autoconhecimento, autocontrole, empatia, cooperação, confiança, comunicação e iniciativa. Essas aptidões são requeridas nas pessoas pelo departamento de recursos humanos, pois elas contribuem para a geração de riquezas e aumentam o valor social das empresas.

A Psicologia Positiva, tornou-se popular na década de 1990, endossa os princípios do *feedback*, estimula o foco nos pontos fortes e nas habilidades que a pessoa possui de melhor, para contribuir com o desenvolvimento e o aumentando a autoestima.

“Muitos administradores são muito críticos, mas econômicos nos elogios, deixando os empregados com a sensação de que só tem conhecimento da avaliação de seus trabalhos quando cometem um erro.”

Daniel Goleman – (2012, p.171)

As organizações estão em busca de pessoas resilientes a fim de reter os talentos, para isso necessitam averiguar se a missão, visão e valores estão alinhados aos profissionais. Assim como, é imprescindível oferecer-lhes qualidade de vida, bem-estar e felicidade.

Nesse sentido, Goleman (2016) destaca uma pesquisa realizada por Layard, que aponta que a felicidade não depende da renda, mas da qualidade dos relacionamentos pessoais. Da mesma forma que Dalai Lama ratifica o assunto, afirmando que precisamos de lideranças sensíveis às necessidades humanas, preocupados com os outros, que tenham compaixão e empatia pelo liderado.

2.2. PERFIS COMPORTAMENTAIS

As pessoas são diferentes umas das outras e para uma boa comunicação é necessário conhecer as pessoas para saber o melhor modo de nos comunicarmos com elas, pois não basta passar a informação, e sim garantir que a pessoa entendeu a mensagem. Os perfis

comportamentais nos ajudam a conhecer mais as pessoas e a criar rapport, porque mostram como as pessoas agem e se comunicam.

Rapport é a qualidade de relacionamento que resulta em confiança e responsividade, uma vez que se compreende e respeita a maneira pela qual a outra pessoa vê o mundo. Portanto, o rapport é essencial para a boa comunicação (O'CONNOR, 2018).

O perfil comportamental das pessoas, de acordo com Costa e Campos (2016), pode ser identificado como: água, terra, ar e fogo, conforme demonstrado no sistema cerebral da figura 1.

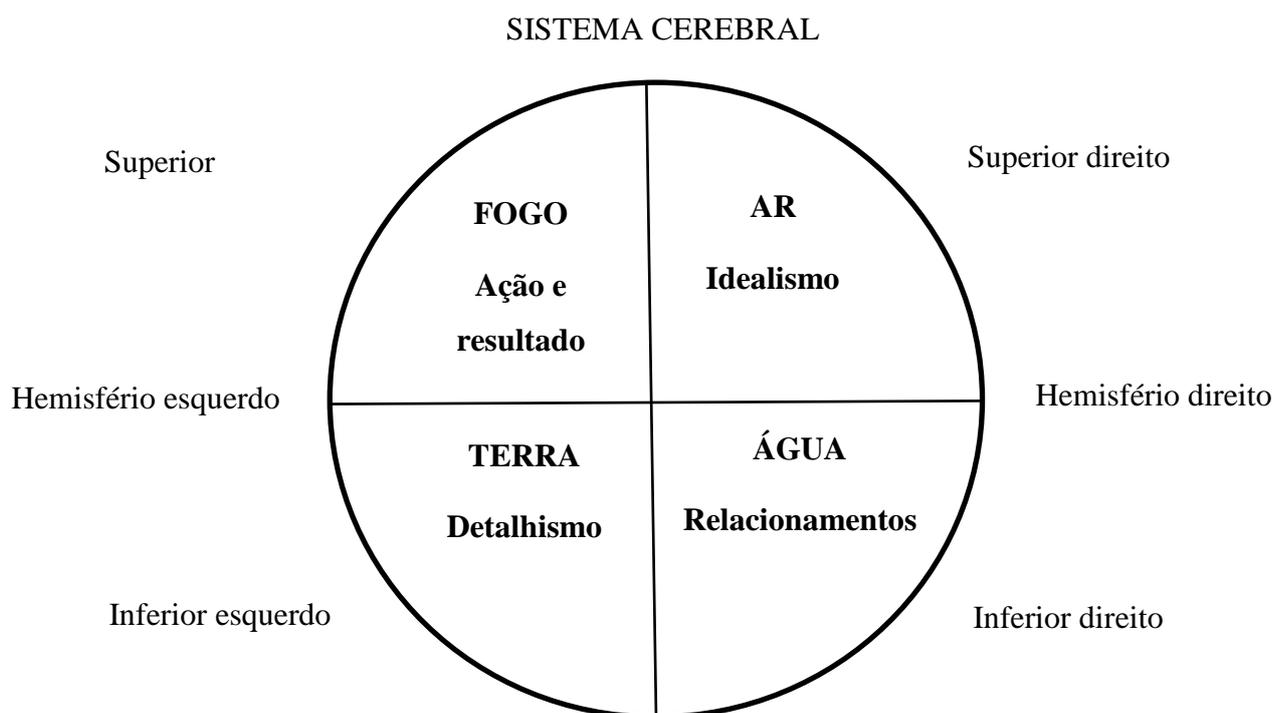


Figura 1 - Sistema Cerebral.
Fonte: Costa e Campos (2016, p. 59)

De acordo com Costa e Campos (2016), cada pessoa tem uma forma de agir e também uma forma de se comunicar, conhecer o perfil das pessoas torna a comunicação mais efetiva e contribui para a criação de rapport, através da linguagem mais adequada para a obtenção de uma melhor comunicação assertiva.

Na tabela 1 há a descrição, pontos fortes e como criar rapport com cada perfil comportamental:

P E R F I L Á G U A	Descrição do perfil	<p>São mais voltadas para os relacionamentos interpessoais, são comunicadoras, buscam felicidade acima de bens materiais, procuram ter igualdade no ambiente onde trabalham, muitas vezes pensam mais nos outros do que neles próprios.</p> <p>Seu perfil geralmente é mais voltado para o cenestésico, são sensíveis, mas não somente no sentido de serem emotivos, mas sim de viverem com mais intensidade cada momento. São voltadas para a coletividade, para o time, são também tradicionalistas, gostam de contribuir para a equipe, querem harmonia e preferem delegar autoridade.</p>
	Pontos fortes	<p>Se destacam por serem conservadores e respeitadores das tradições e cultura da empresa, são extrovertidos, bem-humorados, se envolvem com intensidade nas atividades, participam ativamente, têm comunicação aberta, celebram as conquistas e motivam as pessoas ao redor. Alguns de seus pontos fracos são voltados para os conflitos, muitas vezes guardam para si e não resolvem o problema. Podem deixar os resultados de lado e pensar apenas na felicidade e bem-estar. Podem manipular através de sentimentalismo.</p>
	Criar rapport	<p>Para criar rapport com uma pessoa de perfil água não se detenha tanto no conteúdo, destaque como ele ficará feliz, como comunicador nato, mostre como poderá conhecer novas pessoas. Também precisam de atualizações frequentes sobre os processos da equipe de suporte, são indecisos, por isso gostam de conselhos e direcionamento.</p>

P E R F I L T E R R A	Descrição do perfil	<p>Pessoas com perfil terra são metódicas e gostam de ordem e controle, ou seja, o fazer correto sempre. Dizer a elas para “resolver depois” não irá funcionar, pois elas precisam conhecer passo a passo do processo.</p> <p>São detalhistas, possuem boa capacidade estratégica, são organizados, buscam conhecimento, são pontuais, conservadores e previsíveis, pois sempre seguem determinado procedimento.</p>
	Pontos fortes	<p>Se destacam na capacidade de seguir regras, normas, procedimentos, em sua lealdade, segurança e capacidade analítica. Alguns de seus pontos fracos aparecem na falta de adaptabilidade às mudanças, pois isso pode impedir de se arriscarem, são muito detalhistas e sistemáticos, podendo causar atrasos nas decisões.</p>
	Criar rapport	<p>Para criar rapport com pessoas de perfil terra contar os detalhes de uma história para que gere credibilidade para elas, dar ênfase ao procedimento e à estrutura, dar detalhes e explicar o passo a passo, falar de forma pausada e tranquila, mostrar estatísticas ou referências que possam dar segurança na informação.</p>
P E R F I L A R	Descrição do perfil	<p>Pessoas de perfil ar são aquelas que preferem fazer diferente, pois são criativas e pensam em outras formas de fazer a mesma coisa.</p> <p>Tem foco voltado para o futuro, podem ser distraídas, mas também intuitivas. São flexíveis e estão abertas a ideias, são informais e curiosas.</p>
	Pontos fortes	<p>São voltados para a busca de inovação, em fantasiar para criar ideias diferentes, pensar no futuro e provocar mudanças radicais.</p> <p>Alguns de seus pontos fracos são voltados para a falta de atenção nas coisas que acontecem no dia a dia, buscar sempre o novo e esquecer o tradicional, ter impaciência e se mostrarem rebeldes às vezes.</p>
	Criar rapport	<p>Para criar rapport com pessoas do perfil ar você precisa falar dos ganhos futuros, como promoções e inovações, contar histórias, ser simples, dinâmico e fazer elogios.</p>

P E R F I L F O G O	Descrição do perfil	Pessoas do perfil fogo são aquelas movidas por ação e resultado, gostam de fazer com que as coisas aconteçam rápido. Possuem comportamento voltado para o senso de urgência, têm ação e iniciativas para fazer o trabalho, são impulsivas, dinâmicas, práticas, vencem desafios, o aqui e agora é mais importante do que o planejamento em longo prazo, não dependem de outras pessoas, não gostam de delegar e são muito centralizadoras.
	Pontos fortes	São voltados para fazer o que é preciso, ou seja, fazer com que ocorra. Também não gostam de burocracia, vivem o aqui e agora e buscam resolver o problema o mais rápido possível. Alguns de seus pontos fracos se destacam na falta de socialização, a busca por fazer o mais fácil, relacionamento difícil e agir antes de pensar nas consequências de suas ações.
	Criar rapport	Para criar rapport com as pessoas de perfil fogo você não deve explicar o passo a passo de como fazer as coisas, de preferência falar apenas o resultado. Não falar da vida pessoal ou contar histórias longas, sempre deixa-lo liderar a conversa, demonstrar segurança e principalmente ter em mente que ele não tem tempo a perder.

Tabela 1- Descrição dos perfis.
Fonte: Costa e Campos (2016, p. 59)

Conhecer o perfil das pessoas com quem se comunica é importante para criar o rapport, de acordo com Costa e Campos (2016), rapport é a base da confiança entre duas pessoas, do respeito, do sentimento de segurança que é gerado e sem isso é impossível estabelecer um vínculo duradouro. Os autores descrevem que o rapport é a base da comunicação bem-sucedida, é o que permitirá entrar no mundo de outra pessoa e compreendê-la de uma maneira melhor. Com este vínculo tem-se mais proximidade e como consequência mais cooperação para o que precisar.

2.3. LIDERANÇA POSITIVA COM FOCO NOS PONTOS FORTES DOS COLABORADORES

Líderes positivos investem tempo e energia na condução de uma cultura positiva, criam e compartilham a visão do rumo a seguir, portanto lideram com otimismo e confiança, dissipando a negatividade que tão costumeiramente desgasta equipes e organizações. Eles se comprometem, superam a negatividade, enfrentam a adversidade e continuam avançando (GORDON, 2018).

Para Ueda (2014), liderar de forma positiva é pensar no bem-estar coletivo e apostar nas pessoas, através da mudança de foco, ou seja, tirar o foco das fraquezas e reforçar o que há de melhor.

Segundo Gordon (2018), o trabalho mais importante como líder positivo é conduzir à cultura positiva que injete vitalidade e coragem nas pessoas, promova relacionamentos conectados, forme ótimas equipes, capacite e fortaleça seu pessoal para aprender e dê condições para que os membros da equipe deem o melhor de si em suas atividades profissionais.

Através da frase do fundador da Hendrick Automotive Group, Rick Hendrick, pode-se perceber o que é uma organização que entende a importância da cultura e liderança positiva:

“As pessoas são nosso maior ativo. Se cuidarmos bem da nossa gente, ela cuidará bem de nossos clientes, e se trabalharmos juntos todos nós realizaremos mais.”

Gordon – (2018, p.19)

A citação acima justifica a afirmação de Ueda (2014), que o líder positivo será responsável por prover as pessoas com métodos, estilos de abordagem e competências emocionais, a fim de cativar as pessoas de modo que elas possam entrar em contato com seus talentos e, mais do que isso, utilizá-los.

De acordo com Buckingham (2013), ponto forte é qualquer atividade que faz com que a pessoa se sinta revigorada, para descobri-los há de se prestar atenção no que é sentido antes, durante e depois de realizar uma atividade.

Clifton e Buckingham (2008) descrevem que um ponto forte é um desempenho estável e quase perfeito em determinada atividade e cita três princípios para ter uma vida verdadeiramente produtiva através dos pontos fortes:

1. Realiza-la de forma consciente:

A capacidade de fazer uma coisa só é um ponto forte se você consegue se imaginar fazendo aquilo repetidamente, com alegria e com êxito.

2. Não é necessário ter pontos fortes em todas as áreas

Você não precisa ter pontos fortes em todos os aspectos envolvidos em sua função para se destacar.

3. Maximizar seus pontos fortes

Você só vai se destacar maximizando seus pontos fortes, jamais consertando suas fraquezas.

Fonte: Clifton e Buckingham (2008)

Clifton e Buckingham (2008) descrevem que talento, conhecimento e técnica combinam-se para criar os pontos fortes:

“Talentos, que são seus padrões naturalmente recorrentes de pensamentos, sentimentos ou comportamentos. Os vários temas de seu talento é o que o teste Descubra a Fonte de seus Pontos Fortes de fato avalia.

Conhecimento, que consiste dos fatos e lições aprendidos.

Técnica, que são os procedimentos de uma atividade. ”

Clifton e Buckingham – (2008, pag.35)

O líder positivo pode praticar algumas atividades com a equipe, a partir do foco nos pontos fortes, segue a descrição de Ueda (2014):

1. Entender a disposição de cada colaborador
2. Fazer com que a equipe se sinta orgulhosa de si mesma
3. Conscientizar as pessoas de que elas fazem a diferença
4. Tempo como energia partilhada e não apenas controlado
5. Criar um ambiente empático

6. Potencializar a capacidade de perdão das pessoas
7. Incentivar a colaboração

Entretanto, o próprio Ueda (2014) alerta para o risco de muitos pontos fortes se tornarem pontos fracos quando utilizados de forma excessiva e o processo do autoconhecimento é fundamental neste processo, através dos *feedbacks*.

Assim, é importante dedicar a maior parte do nosso tempo a melhorar cada vez mais nosso desempenho em atividades nas quais apresentam uma vantagem absoluta e inata sobre os outros, nossos pontos fortes (BUCKINGHAM, 2013).

2.4. FEEDBACK

Pita (2013) afirma que o *feedback* é um processo de comunicação, que possui numa ponta o emissor e em outra o receptor, a ação só será realizada quando o emissor fizer-se entender perante o receptor. A autora acrescenta, que é meio pelo qual se fornece informações com o objetivo de melhorar o desempenho individual ou do grupo, por isso, conceitualmente sempre será positivo, pois tem a função de orientar, corrigir e motivar as pessoas.

De acordo com Di Stéfano (2017), *feedback* é uma importante ferramenta e pode gerar aprendizado, respeito, crescimento, melhoria e contribuir para a criação de alta performance. Entretanto precisa ser bem usada, pois se for um momento de o gestor aliviar a frustração ou raiva pode quebrar a lealdade, principalmente se a pessoa que recebe discordar e se sentir injustiçada. O oposto também não é efetivo, quando o gestor verifica as situações inadequadas e não intervém, ou porque espera que a pessoa seja madura suficiente para resolver por si mesmo ou por medo de lidar com situações tensas, evitando abordar assuntos diretos e esperando que a mudança ocorra sem que ele precise intervir.

Robbins (2015) descreve que o *feedback* deve ser específico e não genérico, assim como o que deve ser criticado é o comportamento da pessoa e não a pessoa em si, sendo que um *feedback* efetivo foca em um comportamento específico e é impessoal.

Quando as pessoas estão sobre ameaça elas são menos capazes de absorver e dar *feedback*. A base para um *feedback* eficaz é construir relacionamento com o outro ao longo do

tempo, pois quando as pessoas se conectam, até uma conversa difícil é menos propensa a gerar uma resposta de ameaça. Para termos um bom relacionamento é importante fazer com que a outra pessoa se sinta reconhecida, que o gestor a veja como um indivíduo e não somente como um empregado. Para se conectar mais efetivamente com o funcionário é importante fazer um balaço de quanto você repara ou não, nos esforços deles para ganhar sua atenção (BATISTA, 2014).

Batista (2014) descreve que embora excessivos pensamentos negativos inibam o aprendizado e a comunicação, as emoções tem um papel vital no *feedback*, pois transmitem ênfase e deixam o outro saber o que está sendo valorizando. As experiências emocionais ficam com as pessoas, são mais longas em suas memórias e são mais fáceis de serem lembradas.

Embora as emoções tenham um papel vital, é difícil pensar que os pensamentos e os sentimentos não devem ser expressos da forma como eles vêm à mente, mas de maneira filtrada e sincera, visando o entendimento e o respeito ao outro. Para que seja legítimo, é importante que o líder seja específico e que pontue com exemplos para que o liderado possa recordar-se do exemplo, tornando o *feedback* um desafio para a liderança (PITA, 2013).

2.5 PROGRAMAÇÃO NEUROLINGUÍSTICA

Segundo O'Connor (2018) o nome “Programação Neurolinguística” advém das três áreas que reúne:

- P - *Programação*: como sequenciar ações para alcançarmos metas;
- N - *Neurologia*: a mente e como pensar;
- L - *Linguística*: como usar a linguagem e como ela nos afeta.

A programação neurolinguística (PNL), de acordo com O'Connor e Seymour (1990), é a arte e a ciência da excelência, ou seja, das qualidades pessoais. É arte porque cada pessoa imprime sua personalidade e seu estilo aquilo que faz, algo que jamais pode ser aprendido através das palavras ou técnicas. E é ciência porque utiliza um método e um processo para

determinar os padrões que as pessoas usam para obter resultados excepcionais naquilo que fazem. Este processo chama-se modelagem, e os padrões, habilidade e técnicas, no campo educacional e profissional, para criar um nível de comunicação mais eficaz, um melhor desenvolvimento pessoal e uma aprendizagem mais rápida.

A PNL promove autodesenvolvimento e mudança, ou seja, primeiro altera-se nós mesmos para posteriormente auxiliarmos outras pessoas de forma eficaz (O'CONNOR, 2018).

Em uma de suas citações:

“Se você só fazer aquilo que sempre fez, só obterá aquilo que sempre obteve. Se o que você está fazendo e não está dando resultado, faça outra coisa. ”

O'Connor e Seymour– (1990, p.27)

Com a metodologia da modelagem as pessoas podem entender, estruturar e replicar algo que um indivíduo faz bem. Assim, na modelagem é possível estudar alguém que seja bem-sucedido, estruturando como esta pessoa fez para chegar ao sucesso e tendo este método desenhado, usá-lo para ensinar outras pessoas para que elas cheguem no mesmo sucesso ou tenham mais sucesso.

O'Connor e Seymour (1990) descrevem que os nossos sentidos são utilizados para explorar e mapear o mundo exterior, e percebe-se apenas uma pequena parte de uma infinidade de impressões sensoriais. A parte percebida é filtrada por nossas experiências pessoais e únicas, nossa cultura, nossa linguagem, nossas crenças, nossos valores, interesses e pressuposições. Cada um possui sua própria realidade, construída a partir de nossas impressões sensoriais e individuais da vida, e as ações são tomadas com base no que foi experimentado do nosso modelo de mundo. A partir da nossa visão de mundo é construído um mapa, o qual é único devido à percepção de cada indivíduo, e o tipo de mapa depende daquilo que foi observado, o que interessa, e para onde se quer chegar.

3. METODOLOGIA

A pesquisa pode ser classificada como exploratória, já que propicia o aprimoramento de ideias, delineada através de referencial teórico foi obtido de fontes bibliográficas de publicações periódicas e livros de leitura corrente (GIL, 2002), para levantar as principais ferramentas.

A empresa X atua no ramo de energia elétrica e o departamento financeiro é composto por quatro colaboradores, sendo um gestor, um analista pleno (analista PL) e 2 analistas financeiro júnior (Analista Fin. Jr), com a faixa etária de 30 anos.

Para as análises dos perfis comportamentais dos colaboradores, foi aplicado o questionário apresentado pela professora Aline Castro do curso de MBA em Gestão Estratégica de Pessoas: Desenvolvimento Humano de Gestores ISAE/FGV, aos 4 funcionários do departamento financeiro em março/2019, com o objetivo de conhecer o perfil.

As ferramentas foram escolhidas com base no referencial teórico das disciplinas apresentadas ao longo do curso de MBA em Gestão Estratégica de Pessoas: Desenvolvimento Humano de Gestores ISAE/FGV com o intuito de ajudar no desenvolvimento das pessoas, são elas:

- Modelos mentais, conhecer para poder acessar e ver se a pessoa está disponível para alterar ou mudar, quando for necessário;
- Psicologia positiva e pontos fortes, para focar no que a pessoa é melhor, propiciando o *mindset* de crescimento;
- Perfis comportamentais para conhecer a pessoa e saber a melhor forma de comunicar e dar *feedback*;
- PNL para compreender como e porque as pessoas agem da maneira como são, a isso foi denominado modelo mental.

Para essa pesquisa utilizou-se o *Assesment Clifton Strengths* do The Gallup Organization para identificar os pontos fortes da equipe.

Para desenhar o processo de aplicação será apresentado um guia prático.

4. APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

Através da aplicação do teste de perfis comportamentais disponibilizado por Castro (2017), obteve-se como resultado para a empresa X uma pessoa com o perfil fogo, duas com perfil água e uma pessoa com perfil terra.



Figura 2 - Resultado do teste de Perfis Comportamentais

Na análise dos pontos fortes os dados foram coletados através do *Assesment* realizado pelos colaboradores, no endereço: <https://www.gallupstrengthscenter.com/register>.

A seguir apresentamos os resultados obtidos e o significado de cada ponto forte:

FUNÇÃO	RELATÓRIO DE PERCEPÇÕES DE PONTOS FORTES				
Gestor	Harmonia	Inclusão	Responsabilidade	Empatia	Comunicação
Analista PL	Responsabilidade	Imparcialidade	Realização	Desenvolvimento	Harmonia
Analista Fin. Jr. (a)	Imparcialidade	Harmonia	Adaptabilidade	Empatia	Realização
Analista Fin. Jr. (b)	Responsabilidade	Adaptabilidade	Empatia	Positivo	Imparcialidade

Tabela 2 - Relatório de Percepções dos Pontos Forte

Fonte: Buckingham e Clifton, 2008.

© 2000, 2006-2012 Gallup, Inc. All rights reserved.

Adaptabilidade: As pessoas excepcionalmente talentosas no tema Adaptabilidade preferem "aceitar as coisas conforme acontecem". Elas tendem a serem pessoas centradas no "agora", que aceitam as coisas como as recebem e descobrem o futuro um dia de cada vez.

Comunicação: As pessoas excepcionalmente talentosas no tema Comunicação geralmente têm facilidade de traduzir seus pensamentos em palavras. Elas têm boas conversas e são boas apresentadoras.

Desenvolvimento: As pessoas excepcionalmente talentosas no tema Desenvolvimento reconhecem e cultivam o potencial em outros. Elas identificam os sinais de cada pequena melhoria e obtêm satisfação a partir da evidência do progresso.

Empatia: As pessoas excepcionalmente talentosas no tema Empatia conseguem sentir as emoções de outras pessoas se colocando na "pele" e na situação delas.

Harmonia: As pessoas excepcionalmente talentosas no tema Harmonia buscam o consenso. Elas não gostam de conflitos; em vez disso, procuram pontos de concordância.

Imparcialidade: Pessoas excepcionalmente talentosas no tema Imparcialidade são conscientes da necessidade de tratar as pessoas com igualdade. Elas desejam rotinas estáveis e regras e procedimentos claros que todos possam seguir.

Inclusão: Pessoas excepcionalmente talentosas no tema Inclusão aceitam os outros. Elas se importam com as pessoas que se sentem excluídas e se esforçam para incluí-las.

Positivo: Pessoas excepcionalmente talentosas no tema Positivo têm um entusiasmo contagiante. São pessoas alegres e que estimulam os outros com seus planos.

Realização: Pessoas excepcionalmente talentosas no tema Realização trabalham duro e apresentam muita perseverança. Elas têm grande satisfação em estarem ocupadas e serem produtivas.

Responsabilidade: Pessoas excepcionalmente talentosas no quesito Responsabilidade assumem um compromisso psicológico de cumprir o que prometem. Elas são comprometidas com valores estáveis, tais como a honestidade e a lealdade.

O teste demonstrou os pontos em comum entre os integrantes da equipe, conforme gráfico abaixo (Figura 3):

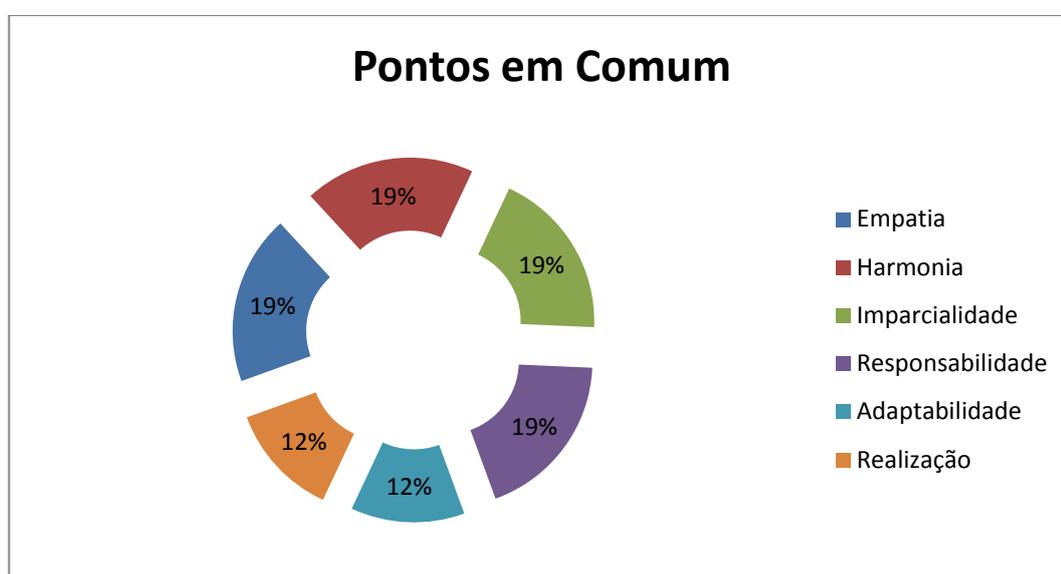


Figura 3 - Pontos em comum.

Para os gestores desenvolverem os pontos fortes das pessoas do setor financeiro da empresa X propõem-se um guia prático:



Figura 4 - Guia prático para os gestores.

5. DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Vivemos uma época de mudanças o que causa angústias e insatisfação dos profissionais em geral. Para os gestores o desafio torna-se maior pois encontram dificuldades em liderar equipes, falta de comprometimento das pessoas, ausência de reconhecimento, problemas de comunicação, resultados insatisfatórios, sobrecarga e mau gerenciamento das prioridades e do tempo (SOUZA, 2018).

Na busca para tentar solucionar estes problemas, pode-se reconhecer fraquezas e fortalezas através do autoconhecimento, assim como identificar a necessidade de mudanças pela reprogramação do nosso modelo mental.

Segundo Vieira e Silva (2018) é importante conhecer a si mesmo para ter consciência plena de quem você é, para posteriormente entender e decifrar o outro, ou seja, conhecer o perfil comportamental e identificar os pontos fortes contribuirá para estimula-los e influenciá-los.

Para conhecer a equipe do setor financeiro da empresa X e conseguir estabelecer conexão foi realizado um teste para identificar os perfis comportamentais e outro para o levantamento dos pontos fortes. O teste apontou que os pontos fortes da equipe são complementares e alguns são comuns entre si.

Dos 4 perfis 3 foram observados nos testes, sendo 1 pessoa do perfil fogo, 2 pessoas do perfil água e 1 pessoa do perfil terra. A pessoa do perfil terra ajuda o setor pois, de acordo com Costa e Campos (2016), mantém a ordem, é controladora, detalhista, organizada, pensa estrategicamente, segue procedimentos e é leal. A pessoa do perfil fogo é importante para o setor porque é movida por ação e resultados, gostando que as coisas aconteçam logo, tem ação e iniciativa para o trabalho, é dinâmica, impulsiva, prática e busca resolver o problema o mais rápido possível. As pessoas do perfil água, que são duas no setor, são importantes para o relacionamento interpessoal do setor, pois são ótimas comunicadoras voltadas para o coletivo, para o time, gostam de contribuir para a equipe, querem harmonia, são extrovertidas e bem-humoradas.

Em relação ao teste dos pontos fortes de Clifton e Buckingham (2008), foi verificado muitas características semelhantes entre os funcionários. O teste “Descubra seus Pontos

Fortes” apresenta 34 temas e foram observados 10 temas nos resultados conforme gráfico, sendo que os resultados predominantes foram empatia, harmonia, imparcialidade e responsabilidade. Foram encontrados também os temas realização e adaptabilidade. Os pontos fortes inclusão, desenvolvimento, comunicação e positivo não foram convergentes.

Considerando os pontos fortes em comum para o setor financeiro da empresa X para reforçá-los, Clifton e Buckingham (2008) descrevem: para as pessoas com o ponto forte empatia é importante que trabalhem com pessoas positivas, isso fará com que captem o sentimento e sintam mais motivadas; para as pessoas com o ponto forte harmonia faça o possível para afastá-la de conflitos e faça com que ela se sinta apoiada, assim será mais produtiva, centrada e criativa; para as pessoas com o ponto forte imparcialidade, peça-lhe que ajude a definir os procedimentos rotineiros na organização pensando no coletivo e para as pessoas com o ponto forte responsabilidade não força-la a se apressar com a tarefa porque são pessoas que se preocupam com a qualidade e conferir a possibilidade de novos desafios.

O número de pessoas do setor é pequeno, porém os dados mostraram a sinergia entre as pessoas. De acordo com Drummond e Souza (2008) é importante conhecer a equipe, reconhecer as distintas personalidades e a melhor forma de lidar com cada uma delas para potencializar seus pontos fortes e melhorar o ambiente organizacional.

O setor financeiro da empresa X é um ambiente de muita pressão e prazos a serem cumpridos, com estas características esperava-se obter resultados tais como: pensamento estratégico, analítico, excelência, porém o *Assesment* demonstrou a predominância na responsabilidade, e nos pontos fortes voltados ao relacionamento.

O resultado reflete uma liderança positiva descrita por Ueda (2014) e ratificada por Gordon (2018) e Goleman, Boyatzis e McKee (2018) em que a capacidade do líder de administrar bem o seu humor promove sentimentos positivos, melhora o modo como os funcionários se relacionam e agrega valor aos negócios.

Os líderes positivos utilizam-se de recursos como o *feedback*, que de acordo com Robbins (2015) deve ser dado de forma contínua, para informar como as pessoas estão progredindo rumo as suas metas. Além disso, é importante para guiar o comportamento e também tem a função de motivar, contribuindo para o desenvolvimento pessoal.

Neste contexto Charan, Drotter e Noel (2018), descrevem que o líder precisa estar disponível, monitorar e acompanhar o que está sendo feito pelos seus colaboradores através de conversas regulares, perguntar sobre o que está atrapalhando a conclusão eficaz das tarefas ou o que poderia facilitar o processo, dar um *feedback* positivo quando os resultados forem bons ou realizar treinamentos quando forem ruins.

Para estabelecer uma boa comunicação com *feedback* assertivo é importante estabelecer uma relação de confiança, conforme O'Connor (2018) a PNL fornece as habilidades para a criação de um relacionamento respeitoso e mutualmente influente ao estabelecer e construir rapport em diferentes níveis neurológicos.

De acordo com as informações obtidas nos testes e nos autores consultados, para que os gestores sejam capazes de desenvolver os pontos fortes da sua equipe é preciso que aprimorem a capacidade de liderar e influenciar as pessoas. Quando o gestor consegue estabelecer rapport com sua equipe e acompanha o desempenho da mesma, faz com que a equipe se sinta compreendida, segura e assim, como resultado ocorre a melhora do rendimento.

6. CONCLUSÕES

A identificação dos perfis comportamentais e dos pontos fortes das pessoas são importantes para conhecer a outra pessoa e melhorar a comunicação e relacionamento.

Com este estudo foi possível identificar os perfis e os pontos fortes das pessoas do setor financeiro da empresa X o que proporcionou o melhor conhecimento da dinâmica da equipe.

Foi verificado que o gestor pode utilizar para o desenvolvimento da equipe as ferramentas liderança positiva, *feedback* e PNL descritas na análise teórica, e através das mesmas foi possível desenhar um processo de aplicação sintetizado nos colaboradores na forma de guia.

Os dados presentes na revisão de literatura e no guia elaborado poderão auxiliar o gestor para desenvolver os pontos fortes das pessoas, porém não excluem a necessidade de verificar a utilização de outras ferramentas para este fim.

7. POSSÍVEIS DESDOBRAMENTOS

Dado a dificuldade de gestão nos dias de hoje e das diferenças de gerações nas organizações sugerimos a criação de um grupo de debate de gestores para compartilhar vivências do mundo corporativo, desta forma contribuir com o crescimento pessoal e profissional e ajudar na resolução de problemas cotidianos.

8. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BATISTA, E. Giving Feedback That Sticks: Prevent a fight-or-flight response. In: Harvard Business Review. **HBR Guide to Coaching Employees: Give effective feedback, Foster steady growth, Motivate star performers.** Boston, Massachusetts: Harvard Business Review Press, 2014.

BUCKINGHAM, M. **Desenvolva sua Verdadeira Vocação:** Como escolher a carreira adequada a seus pontos fortes. Rio de Janeiro: Sextante, 2013.

BUCKINGHAM, M.; CLIFTON, D. O. **Descubra seus Pontos Fortes.** Rio de Janeiro: Sextante, 2008.

CASTRO, A. **Apresentação em Público e Condução de Reuniões.** Apostila do curso MBA em Gestão Estratégica de Pessoas: Desenvolvimento Humano de Gestores ISAE/FGV Curitiba, 2017.

CHARAN, R.; DROTTER, S.; NOEL, J. **Pipeline de Liderança:** o desenvolvimento de líderes como diferencial competitivo. Rio de Janeiro: Sextante, 2018.

CODA, R.; CODA, D. A. Desempenho estratégico do departamento de gestão de Recursos Humanos: uma pesquisa exploratória acerca das implicações dos estilos comportamentais de seus profissionais. **Brazilian Business Review**, v. 11, n. 4, p. 116-140, 2014.

COSTA, M. T. R.; CAMPOS, A. A. de. **A Arte da Comunicação Através da PNL:** Como se Destacar no Ambiente Empresarial. 1. ed. São Paulo: Leader, 2016.

DI STÉFANO, R. **O líder-coach:** Líderes criando líderes. 1. ed. Rio de Janeiro: Qualymark, 2017.

DRUMMOND, J.; SOUZA, A. C. de. **Sociodrama nas organizações.** São Paulo: Ágora, 2008.

DWECK, C. S. **Mindset:** A Nova Psicologia do Sucesso. 1. ed. São Paulo: Objetiva, 2017.

FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE. **Tendências da Gestão Organizacional 2018.** São Paulo, 2017. Disponível em:

<http://www.fnq.org.br/busca?utf8=%E2%9C%93&search%5Bquery%5D=Tend%C3%AAs+da+Gest%C3%A3o+Organizacional+2018>. Acesso em: 29 jan. 2018.

GIL, A. C. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GOLEMAN, D. **Inteligência Emocional: A Teoria Revolucionária que Redefine o que é ser inteligente**. 2. ed. Rio de Janeiro: Objetiva, 2012.

GOLEMAN, D. **Uma Força para o Bem: A Visão do Dalai Lama para o nosso Mundo**. 1. ed. Rio de Janeiro: Objetiva, 2016.

GOLEMAN, D.; BOYATZIS, R.; MCKEE, A. **O poder da inteligência emocional: como liderar com sensibilidade e eficiência**. 1. ed. Rio de Janeiro: Objetiva, 2018

GORDON, J. **O poder da Liderança Positiva: como e por que líderes positivos transformam equipes e organizações e mudam o mundo**. Rio de Janeiro: Alta Books, 2018. 208p.

MIR, A.; BAZGIR, M. The Role of Organizational Learning and Knowledge Sharing on Intellectual Capital Development in Islamic Azad University of Khorramabad. **Revista Gestão & Tecnologia**, v. 18, n. 3, p. 7-22, 2018.

O'CONNOR, J.; SEYMOUR, J. **Introdução a Programação Neurolinguística: Como entender e influenciar as pessoas**. 2. ed. São Paulo: Summus Editorial, 1990.

O'CONNOR, J. **Manual de Programação Neurolinguística: PNL: um guia prático para alcançar os resultados que você quer**. 16. ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2018. 344p.

PITA, E. **Como dizer? A arte de dar e receber Feedback: O conflito entre as gerações X e Y**. 1. ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2013.

ROBBINS, S. P. **Lidere & Inspire: A verdade sobre a gestão de pessoas**. 1. ed. São Paulo: Editora Saraiva, 2015.

SOUZA, C. **Seja o Líder que o Momento Exige: as cinco forças que fazer a diferença**. 2. ed. Rio de Janeiro: Best Business, 2018.

UEDA, M. **Liderança Positiva: O resgate dos pontos fortes, do *flow* e dos significados em nossas vidas**. 1. ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2014. 128p.

VIEIRA, P.; SILVA, D. **Decifre e influencie pessoas: como conhecer a si e aos outros, gerar conexões poderosas e obter resultados extraordinários**. São Paulo: Editora Gente, 2018.

9. ANEXOS

Teste dos perfis comportamentais



Levantamento de Dinâmica

Listar:

A –

B –

C –

D –



Não existe certo e errado;

Marcar apenas uma, a que mais chamar a sua atenção;

Serão 25 slides, com cerca de 5 segundos cada;

Exemplo

A – IIII

B – IIIIIIII

C – IIIIIIIIIII

D – IIII



A-IDEALISMO

B-METICULOSIDADE

C-DIVERSÃO

D-PERSISTÊNCIA

A-INOVAÇÃO

B-ORGANIZAÇÃO

C-INTEGRAÇÃO

D-EXECUÇÃO

A-ANTECIPAÇÃO

B-REGRAS

C-ACORDO

D-PERSISTÊNCIA

A-COMPLEXIDADE
B-SISTEMATIZAÇÃO
C-INTERATIVIDADE
D-OBJETIVIDADE

A-CURIOSIDADE
B-PLANEJAMENTO
C-RELACIONAMENTO
D-DIREÇÃO

A-QUESTIONAMENTO
B-DETALHAMENTO
C-PARTICIPAÇÃO
D-IMPULSIVIDADE

A-DESCOBERTAS

B-PREVISÃO

C-NATURALIDADE

D-DETERMINAÇÃO

A-IRRELEVÂNCIA

B-INEVITABILIDADE

C-SOCIALIZAÇÃO

D-FACILIDADE

A-LIBERDADE

B-CONTROLE

C-COMPREENSÃO

D-PACIÊNCIA

A-REVOLUÇÃO

B-LÓGICA

C-TRADIÇÃO

D-QUANTIDADE

A-ESCOLHA

B-MELHORIA

C-LAZER

D-AUTONOMIA

A-INDEPENDÊNCIA

B-ACÚMULO

C-ASSISTÊNCIA

D-EMPREENHIMENTO

A-AVENTURA

B-ORDEM

C-COOPERAÇÃO

D-EXECUÇÃO

A-CRIATIVIDADE

B-PONTUALIDADE

C-PARCERIA

D-VANTAGEM

A-ADAPTAÇÃO

B-CONSISTÊNCIA

C-EQUIPE

D-LÍDER

A-DESAFIO
B-ESTRATÉGIA
C-PERCURSOS
D-CHEGADA

A-NOVIDADE
B-CONTROLE
C-SOLIDARIEDADE
D-ATUAÇÃO

A-DESCONFIANÇA
B-PREVENÇÃO
C-UNIÃO
D-ATAQUE

A-MUDANÇA

B-ROTINA

C-AMIZADE

D-PRODUTIVIDADE

A-MISTÉRIO

B-COMPREENSÃO

C-REENCONTRO

D-PRESSA

A-ESTRANHEZA

B-PERFEIÇÃO

C-ENVOLVIMENTO

D-FOCO

A-EFICÁCIA
B-PERÍCIA
C-EXPERIÊNCIA
D-SUCESSO

A-DESLIGADO
B-GRADATIVO
C-JUSTIÇA
D-FIRMEZA

A-POLÊMICA
B-PRUDÊNCIA
C-COLETIVIDADE
D-INSISTÊNCIA

A-MULTIPLICIDADE
B-CAUTELA
C-CONJUNTO
D-COMPETIÇÃO

Verificar a letra correspondente ao maior número de respostas, isso determinará o perfil comportamental predominante conforme representado abaixo:



Teste dos perfis comportamentais disponibilizado por Castro (2017).