

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO NORTE - UFRN
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS
CURSO DE GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

LILLIAN GARDENAL DE ARAUJO

O COMPORTAMENTO DO EMPRESÁRIO JÚNIOR: O caso da ADM consult

NATAL/RN

2014

LILLIAN GARDENAL DE ARAUJO

O COMPORTAMENTO DO EMPRESÁRIO JÚNIOR: O caso da ADM Consult

Trabalho de Conclusão de Curso (TCC) apresentado à Coordenação do curso de graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Norte, como requisito parcial para a obtenção do título de Bacharel em Administração.

Orientadora: Patrícia de Albuquerque Maia,
M.Sc

NATAL/RN

2014

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO NORTE - UFRN
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS
CURSO DE GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

O COMPORTAMENTO DO EMPRESÁRIO JÚNIOR: O caso da ADM Consult

LILLIAN GARDENAL DE ARAUJO

Monografia apresentada e aprovada em 28 de novembro de 2014, pela banca examinadora composta pelos seguintes membros:

Profa. Patrícia Maia de Albuquerque, M.Sc
Orientadora

Profa. Dra. Maria Teresa Pires Costa
Membro

Profa. Isabella Mendonça de Souza, Esp.
Examinador externo

Catálogo da Publicação na Fonte.
UFRN / Biblioteca Setorial do CCSA

Araujo, Lillian Gardenal de.

O comportamento do empresário júnior: o caso da ADM Consult/
Lillian Gardenal de Araújo. – Natal, RN, 2014.

72f.

Orientadora: Profa. M. Sc. Patrícia de Albuquerque Maia.

Monografia (Graduação em Administração) – Universidade
Federal do Rio Grande do Norte. Centro de Ciências Sociais
Aplicadas. Departamento de Ciências Administrativas.

1. Administração – Monografia. 2. Comportamento humano –
Monografia. 3. The Platinum Rule - Monografia. 4. Empresa júnior –
Monografia. I. Maia, Patrícia de Albuquerque. II. Universidade Federal
do Rio Grande do Norte. III. Título.

RN/BS/CCSA

CDU 658.3

Dedico carinhosamente este trabalho aos meus pais, que sempre me motivaram e me deram amor e coragem, e à ADM Consult, responsável fundamental pelo meu desenvolvimento no MEJ.

AGRADECIMENTOS

Especialmente, agradeço ao meu pai, Paulo Sérgio Lopes de Araujo, por sempre ter sido minha inspiração e referencial como homem, administrador, professor, líder e pai; e à minha mãe, Elvira Célia Gardenal de Araujo, pelas demonstrações diárias de amor incondicional, paciência e carinho.

À ADM Consult, que me fez descobrir o meu propósito dentro e fora do Movimento Empresa Júnior, proporcionando-me momentos de conhecimento, desafio e alegria.

Agradeço aos membros da ADM Consult e, em especial, à Diretoria de Desenvolvimento Humano das gestões 2013 e 2014, minha fonte de motivação diária para encarar os desafios e comemorar as conquistas do Movimento Empresa Júnior potiguar. Reafirmaram as palavras de Ray Kroc: “você é tão bom como as pessoas que contrata” e que quando nos dedicamos à algo que amamos e acreditamos, todo o trabalho se torna mais fluido.

Agradeço aos meus amigos por toda a paciência, compreensão e pelos momentos de lazer proporcionados quando estamos juntos.

Agradeço à Universidade Federal do Estado do Rio Grande do Norte e a todo o corpo docente que de alguma forma se envolveu com o meu trabalho ou com a minha trajetória acadêmica. Em especial, à Professora Msc. Patrícia de Albuquerque Maia, por todo o auxílio e orientação exemplares desde o início do projeto.

Enfim, agradeço à todos que, direta ou indiretamente, contribuíram para o sucesso deste trabalho.

“O preço da grandeza é a responsabilidade”

Winston Churchill

RESUMO

A complexidade da análise do comportamento humano não é recente. No entanto, nem todas as metodologias utilizadas para tal análise datam de muitas décadas. O presente estudo objetiva qualificar o estilo de comportamento dos diretores da ADM Consult, empresa júnior do Rio Grande do Norte, com 23 anos de fundação e formada apenas por graduandos de administração da Universidade Federal do Rio Grande do Norte. Além disso, também foi pesquisado o perfil demográfico destes diretores, resultando no estudo de 3 (três) homens e 3 (três) mulheres, entre 19 e 24 anos de idade e com previsão de formatura entre 2014.2 e 2017.2; as características e atitudes resultantes destes comportamentos. De modo a alcançar esses objetivos, foram apresentados conceitos do Movimento Empresa Júnior, de teorias motivacionais, os papéis gerenciais, um breve histórico da tomada de decisão, o comportamento humano e suas metodologias de análise e, como base da pesquisa, o conteúdo do livro de Alessandra e O'Connor (1998), "The Platinum Rule", que classifica em 4 (quatro) diferentes os estilos de comportamento: Diretor, Sociável, Relativo e Pensador. Para isso, todos os 6 (seis) diretores responderam os questionários e os resultados foram analisados e comentados. Sobre os resultados, foram observados 4 (quatro) subestilos distintos, sendo eles Sociável Diretor, Sociável Pensador (observado em três diretores), Diretor Relativo e Relativo Diretor. Dessa forma, foram expostos os estilos de comportamento dos diretores da ADM Consult e sugerido que novos estudos fossem feitos futuramente a fim de comparar os resultados e complementar a pesquisa.

Palavras-chave: Empresa Júnior, Comportamento Humano, *The Platinum Rule*.

ABSTRACT

The complexity of human behavior analysis is not new. However, not all such analysis methods used to date for many decades. This study aims to describe the behavioral style of the directors of ADM Consult, junior company of Rio Grande do Norte, with 23 years of foundation and formed only by undergraduate students of management of the Federal University of Rio Grande do Norte. In addition, we also investigated the demographic profile of these directors, resulting in the study of 3 (three) men and 3 (three) women between 19 and 24 years old; and estimated to graduate between 2014.2 and 2017.2; the features and resulting attitudes of these behaviors. In order to achieve these objectives, concepts were presented about the Junior Enterprise Movement, motivational theories, managerial roles, a brief history of decision-making, human behavior and its methods of analysis and, based on the research, the book's content Alessandra and O'Connor (1998), "The Platinum Rule", which ranks in 4 (four) different behavioral styles: Director, Sociable, Relative and Thinker. For this, all 6 (six) directors answered the questionnaires and the results were analyzed and discussed. On the results were observed 4 (four) distinct substyles: Sociable Director, Sociable Thinker (seen in three directors), Director Relative Relative Director. Thus, the behavioral styles of the directors of ADM Consult were exposed and were suggested that further studies were made in future in order to compare the results and further research.

Keywords: Junior Enterprise, Human Behavior, The Platinum Rule.

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

BJ	Brasil Júnior
CNEJ	Conceito Nacional de Empresa Júnior
C&I	Censo & Identidade Brasil Júnior
DISC	<i>Dominance, Influence, Steadiness e Compliance</i>
EJ	Empresa Júnior
IES	Instituição de Ensino Superior
MEJ	Movimento Empresa Júnior
MBTI	Myers-Briggs Type Indicator
QUATI	Questionário de Avaliação Tipológica
TTCD	Teste de Tendências Comportamentais DISC
UFRN	Universidade Federal do Rio Grande do Norte
USP	Universidade de São Paulo

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Organograma da ADM Consult.....	17
Figura 2: Gráfico para identificação dos subestilos.....	47
Figura 3: Cruzamento das somatórias de respostas do Presidente.....	52
Figura 4: Cruzamento das somatórias de respostas do Vice-Presidente.....	54
Figura 5: Cruzamento das somatórias de respostas do Diretor de Projetos.....	55
Figura 6: Cruzamento das somatórias de respostas do Diretor de Desenvolvimento Humano.....	56
Figura 7: Cruzamento das somatórias de respostas do Diretor Administrativo-Financeiro.....	58
Figura 8: Cruzamento das somatórias de respostas do Diretor de Marketing.....	60

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Resumo das Teorias Motivacionais.....	22
Quadro 2: Os papéis gerenciais de Mintzberg	24
Quadro 3: Breve Histórico Sobre Tomada de Decisão.....	26
Quadro 4: Conceito de Competências Comportamentais.....	27
Quadro 5: Descrição dos Tipos de Personalidade na Perspectiva do MBTI.....	32
Quadro 6: Base dos tipos psicológicos do QUATI.....	34
Quadro 7: Estilo Diretor.....	36
Quadro 8: Estilo Sociável.....	37
Quadro 9: Estilo Relativo.....	39
Quadro 10: Estilo Pensador.....	41
Quadro 11: Relação entre os objetivos específicos, as variáveis e as questões onde foram abordados.....	45

LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Preenchimento do valor atribuído às respostas	46
Tabela 2: Estilos Resultantes	46
Tabela 3: Perfil sociodemográfico – Gênero.....	48
Tabela 4: Diretores e seus respectivos Subestilos de comportamento.....	50

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Escores Quantitativos	50
Gráfico 2: Somatória das questões respondidas pelo Presidente.....	51
Gráfico 3: Somatória das questões respondidas pelo Vice-Presidente.....	53
Gráfico 4: Somatória das questões respondidas pelo Diretor de Projetos.....	54
Gráfico 5: Somatória das questões respondidas pelo Diretor de Desenvolvimento Humano.....	56
Gráfico 6: Somatória das questões respondidas pelo Diretor Administrativo Financeiro.....	58
Gráfico 7: Somatória das questões respondidas pelo Diretor de Marketing.....	59

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	16
1.1 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA	16
1.1.1 Missão	16
1.1.2 Visão	16
1.1.3 Valores	16
1.1.4 Organograma	17
1.2 CONTEXTUALIZAÇÃO E PROBLEMA	18
1.3 OBJETIVOS DA PESQUISA.....	18
1.3.1 Objetivo Geral	18
1.3.2 Objetivos específicos	19
1.4. JUSTIFICATIVA	19
2 REFERENCIAL TEÓRICO	20
2.1 O MOVIMENTO EMPRESA JÚNIOR (MEJ).....	20
2.2 TEORIAS MOTIVACIONAIS.....	21
2.3 PERFIS GERENCIAIS DE MINTZBERG	24
2.4 UM BREVE HISTÓRICO SOBRE TOMADA DE DECISÃO.....	25
2.5 COMPORTAMENTO HUMANO	27
2.5.1. Conceitos e definições sobre comportamento humano	28
2.5.2. A evolução dos estudos modernos sobre comportamento humano ...	28
2.6. AS DIVERSAS ABORDAGENS DA METODOLOGIA DE ESTUDO DO COMPORTAMENTO HUMANO.....	30
2.6.1 DISC	30
2.6.1 Myers-Briggs Type Indicator (MBTI)	
2.6.2 Questionário de Avaliação Tipológica (QUATI)	33
2.6.3. The Platinum Rule	34
2.7. THE PLATINUM RULE	35

2.7.1 Estilos de Comportamento.....	35
3 METODOLOGIA	43
3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA	43
3.2. POPULAÇÃO E AMOSTRA	43
3.3. DADOS E INSTRUMENTO DE COLETA.....	44
3.3.1. Variáveis analíticas	44
3.4. FORMA DE ANÁLISE E TRATAMENTO ESTATÍSTICO.....	45
3.5. ESTUDO PILOTO.....	47
4 ANÁLISE DOS RESULTADOS	48
4.1 CARACTERIZAÇÃO E ANÁLISE DO PERFIL SOCIODEMOGRÁFICO DOS DIRETORES	48
4.2 ESTILO COMPORTAMENTAL DOS DIRETORES DA ADM CONSULT BASEADO EM ALESSANDRA E O'CONNOR (1998)	49
4.2.1 Sociável Diretor	50
4.2.2 Sociável Pensador	53
4.2.3 Diretor Relativo	57
4.2.4 Relativo Diretor	59
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	62
REFERÊNCIAS	64
APÊNDICE.....	67
APÊNDICE A - QUESTIONÁRIO SOCIODEMOGRÁFICO.....	68
APÊNDICE B - QUESTIONÁRIO THE PLATINUM RULE, DE ALESSANDRA E O'CONNOR (1998).....	69

1 INTRODUÇÃO

1.1 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA

A ADM Consult foi a empresa júnior pioneira no estado do Rio Grande do Norte. Fundada em 1991 por Alberto Brandão, seu foco sempre foi desenvolver o potencial dos seus membros. Formada exclusivamente por alunos do curso de administração da UFRN, a ADM Consult presta serviços de consultoria, realiza eventos, promove ações sociais, entre outras atividades.

Os trabalhos desenvolvidos pela Empresa Júnior são supervisionados por professores da UFRN, que trabalham de forma voluntária. Dessa forma é possível oferecer serviços de qualidade a baixo custo, favorecendo o empresário contratante e o estudante. Por possuir uma gestão independente política e financeiramente, a ADM Consult também promove aos seus membros a experiência de gerir uma empresa. É importante ressaltar que a ADM Consult é uma empresa que respeita a constituição brasileira, emite nota fiscal e paga impostos.

1.1.1 Missão

Proporcionar o desenvolvimento de organizações e cidadãos, fomentando o elo entre o meio acadêmico e o mercado, por meio de soluções inteligentes em gestão organizacional.

1.1.2 Visão

Em 2015, estar entre as dez melhores empresas juniores do Nordeste.

1.1.3 Valores

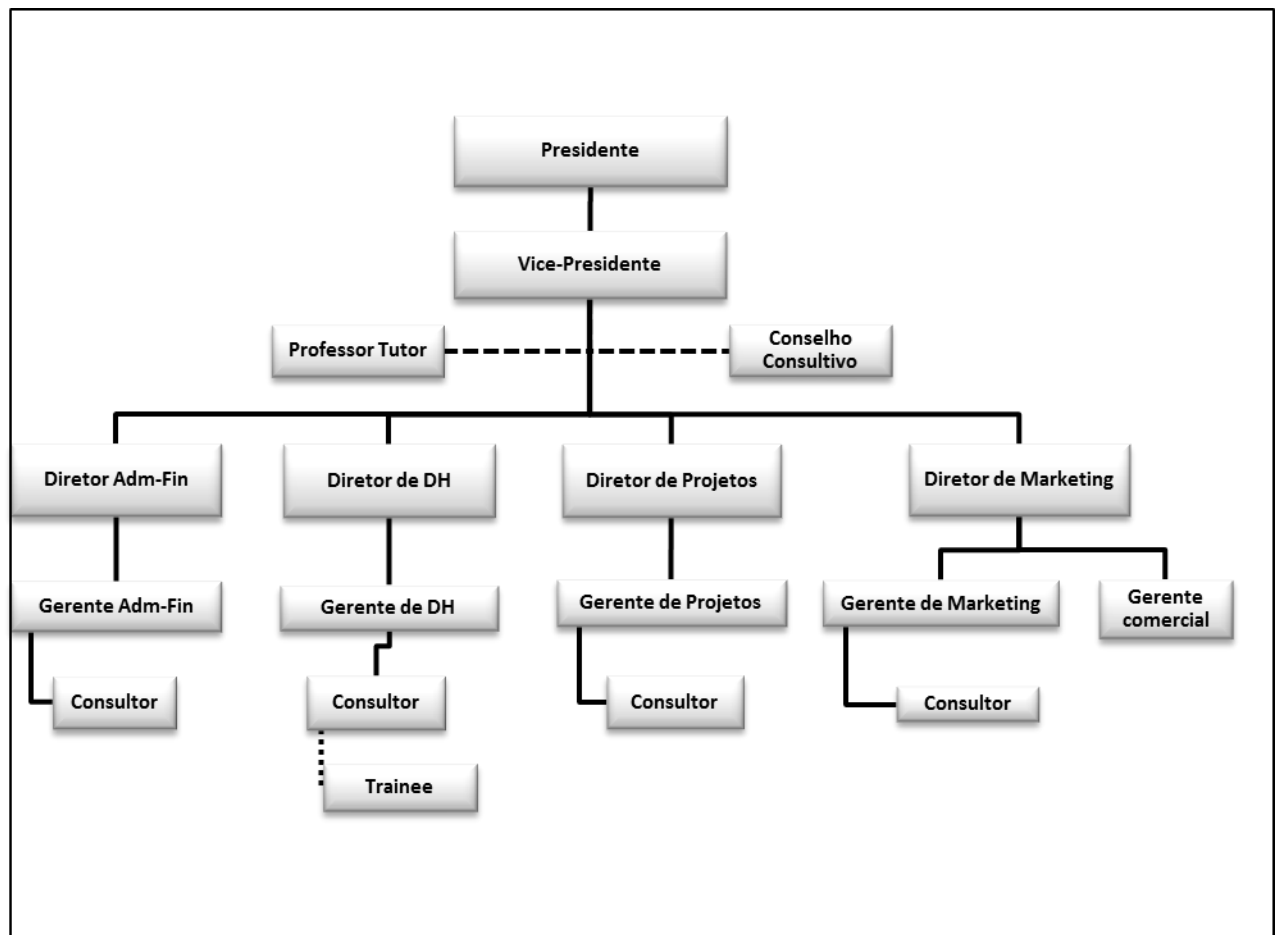
O orgulho de ser MEJ (Movimento Empresa Júnior) aliado à paixão pelo nosso trabalho leva-nos a buscar desafios e sermos resilientes diante das situações

que iremos enfrentar. Com entusiasmo e espírito de equipe somos proativos e empreendedores.

1.1.4 Organograma

O organograma funcional da empresa atualmente está organizado como mostra a figura 1.

Figura 1: Organograma da ADM Consult



Fonte: Criada pela autora com base no Estatuto Social da ADM Consult.

1.2 CONTEXTUALIZAÇÃO E PROBLEMA

A liderança é tratada como um comportamento humano e é medida pela capacidade de influência que algumas pessoas possuem. Líderes têm a capacidade de delegar tarefas e conduzir um grupo de pessoas a um determinado objetivo comum.

Sabe-se que há inúmeros tipos de líderes, diferenciados pelas características intrínsecas a cada pessoa, que configuram o seu comportamento. Os diretores da ADM Consult são os principais líderes da empresa. Por meio de uma sabatina seguida de votação, os próprios membros da associação lhes dão autoridade para exercerem tal cargo.

O comportamento humano vem sendo estudado e aprimorado de acordo com as necessidades da sociedade, estando hoje em um nível de complexidade e detalhe surpreendente. Entre estes estudos, encontram-se, por exemplo, análises de perfis ou estilos comportamentais, que serão encontrados nesta pesquisa.

O estilo de comportamento dos diretores da ADM Consult será qualificado, resultando, além de um objeto de pesquisa, em um autoconhecimento para os próprios líderes.

Então, dependendo de seu perfil comportamental e do meio em que os diretores convivem, temos alguns estilos de comportamento que preponderam sobre outros. Assim, apresenta-se como problema a seguinte questão: **Como a Diretoria Executiva da ADM Consult se configura em relação ao seu estilo de comportamento?**

1.3 OBJETIVOS DA PESQUISA

1.3.1 Objetivo Geral

Identificar o estilo de comportamento dos diretores da ADM Consult, através do modelo proposto por Alessandra e O'Connor (1998).

1.3.2 Objetivos específicos

- Conhecer o perfil demográfico dos diretores da ADM Consult
- Levantar o estilo de comportamento dos diretores da ADM Consult
- Qualificar os resultados identificando características e atitudes de cada diretor.

1.4. JUSTIFICATIVA

Em relação à empresa júnior, pelo fato da pesquisadora ser membro da ADM Consult, o acesso às informações é totalmente liberado, sendo possível objeto de pesquisa futuro e um documento valioso para o banco de dados do perfil dos empresários juniores atuais.

Um dos desafios observados nas organizações atualmente é a falta de autoconhecimento sobre os comportamentos e as atitudes de quem ocupa altos cargos em empresas. Portanto, o presente estudo procura sanar tal problemática observada também nos diretores da ADM Consult. Para Goleman (1995) e Gardner (1998), citado por Alarsa e França “o autoconhecimento é a capacidade de reconhecer o sentimento no momento de sua ocorrência; compreensão das próprias forças, fraquezas, necessidades e impulsos; e compreensão dos próprios valores e objetivos”. Assim, este autoconhecimento serve como chave para que os diretores saibam o que precisam amadurecer, manter e melhorar.

Tendo em vista que os empresários juniores são os futuros gestores das organizações atuais, o presente estudo favorece a formação de profissionais mais eficientes no mercado de trabalho, já que estão sendo avaliados ainda na fase acadêmica.

A UFRN possui vasta bibliografia no campo da administração e do comportamento humano, porém este estudo traz referências ainda não estudadas neste ambiente acadêmico, proporcionando uma amplitude nos estudos sobre o comportamento humano nas organizações.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

O objetivo deste capítulo é embasar o estudo abordando os conhecimentos necessários para o sucesso do trabalho e para a resposta do problema. Assim, pesquisas foram feitas acerca de referências bibliográficas recentes, visando a veracidade dos resultados. Também foram feitas pesquisadas bibliografias mais antigas, porém com um respaldo técnico reconhecido por inúmeros autores até hoje.

2.1 O MOVIMENTO EMPRESA JÚNIOR (MEJ)

Na década de 1960, estudantes europeus incomodados com a crise do capitalismo mundial resolveram “enfrentar o desafio de ampliar as ações voltadas à qualificação e à formação de competência de seus formandos” (VALADÃO JÚNIOR; MARQUES, 2012) e criaram, na França, o que hoje chama-se Movimento Empresa Júnior, através da Junior-Enterprise, Empresa Júnior (EJ) pioneira mundialmente, fundada em 1967.

No Brasil, o conceito foi adotado e difundido a partir de 1988, quando alunos da Fundação Getúlio Vargas em São Paulo criaram a primeira EJ do Brasil, orientados por João Carlos Chaves (GALVÃO; MOSCOZO, 2012). Atualmente, o conceito de Empresa Júnior vem sendo difundido nas Instituições de Ensino Superior (IES), tendo em vista o alto impacto social, econômico e acadêmico gerado.

Sobre as empresas juniores, as mesmas têm como finalidade, segundo o Conceito Nacional de Empresa Júnior (CNEJ) “desenvolver profissionalmente as pessoas que compõem o quadro social por meio da vivência empresarial, realizando projetos e serviços na área de atuação do(s) curso(s) de graduação ao(s) qual(is) a empresa júnior for vinculada”.

O conceito de Empresa Júnior às vezes é distorcido, ora confundido com “mini-empresas”, ora confundido com projetos como o “Junior Achievement”. Na realidade, segundo Silva (2012),

Empresa Júnior é uma associação civil, sem fins econômicos, constituída e gerida exclusivamente por alunos de graduação de estabelecimentos de

ensino superior, que presta serviços e desenvolve projetos para empresas, entidades e sociedade em geral, nas suas áreas de atuação, sob a orientação de professores e profissionais especializados.

Ainda segundo este autor, outro fato importante é que empresas juniores não encaram outras EJs como concorrentes - como acontece no mercado sênior -, já que esses “concorrentes” são vistos como aliados. No caso, outros empresários juniores. Isso acontece porque uma das principais formas de um empresário júnior adquirir conhecimento e melhorar as práticas da sua EJ é através de *benchmarkings* feitos com outros empresários juniores, muitas vezes atuantes da mesma área. Sobre isso, citamos inclusive uma das características do empresário júnior: a solidariedade.

O MEJ vem construindo sua marca e aumentando seu respaldo cada vez mais ao redor do mundo. Exemplo disso é o número de empresas juniores estimadas. Em 2012, este número estava na casa de 365 empresas com 4.444 empresários juniores, segundo pesquisa realizada pela Confederação Brasileira de Empresas Juniores, a Brasil Júnior (BJ).

A BJ é o órgão nacional do Movimento Empresa Júnior e conta com a participação de uma equipe nacional, reunida em prol do suporte e fomento de empresas juniores, além de contar também com a participação e colaboração das Federações de cada Estado em que o MEJ está presente.

Retomando o CNEJ, para que as empresas juniores possam desenvolver seus membros, é necessário que a mesma seja sustentável. Para isso, seus membros devem estar motivados, saber os papéis gerenciais que podem exercer, ter noções sobre tomada de decisão, etc. Por isso, a seguir serão tratados estes e outros pontos relacionados à pesquisa e aos próprios empresários juniores.

2.2 TEORIAS MOTIVACIONAIS

A motivação do ser humano é advinda de estímulos diferentes, dependendo da pessoa e de suas necessidades. O que motiva o ser humano deriva de suas ambições, desejos, dos seus motivos.

Ao longo dos anos, diversos autores procuraram conceituar e explicar a motivação. Assim, surgiram as teorias motivacionais.

Quadro 1: Resumo das Teorias Motivacionais

RESUMO DAS TEORIAS MOTIVACIONAIS			
TEORIA	CORRENTES OU AUTOR/ES	PRINCIPAIS CARACTERÍSTICAS	NECESSIDADES DOMINANTES
Teoria das Relações Humanas	Escola das Relações Humanas	O homem comporta-se de acordo com as normas do grupo informal, tendo como fator de motivação as relações interpessoais.	Social Segurança Afeto Aprovação social Prestígio Autorrealização
Teoria das Necessidades	Abraham Maslow	Segundo Maslow o comportamento humano é determinado por suas necessidades. Organizada em formato de pirâmide, partindo da base com as necessidades fisiológica, de segurança, sociais, de estima e finalmente de auto realização	Hierarquia das necessidades
Teoria dos dois fatores	Frederick Herzberg	Desenvolveu a teoria em que há dois conjuntos de necessidades: os fatores higiênicos que são extrínsecos, externos aos indivíduos e não estão sob seu controle; e fatores motivacionais que são intrínsecos, internos e que estão sob o controle dos indivíduos.	Estima Autorrealização
Teoria das Necessidades (Teoria X e Y)	Douglas McGregor	Dois estilos antagônicos : de um lado, um estilo baseado na teoria tradicional, excessivamente mecanicista e pragmática (teoria X), que apregoava que o homem é por natureza indolente e trabalha o menos possível e, de outro, um estilo baseado nas concepções modernas a respeito do comportamento humano (teoria Y) onde esforço físico e mental para o trabalhador é tão natural quanto a diversão e o repouso.	Estima Autorrealização
Teoria da Equidade	J. Adams Stacey	Baseia-se principalmente na percepção de justiça por parte das pessoas. A motivação depende do equilíbrio entre o que a pessoa oferece à organização e o que ela recebe em troca de seu trabalho.	Autorrealização Compensação justa
Teoria do Reforço	Burrhus Skinner E.	O comportamento é determinado por suas conseqüências, com reforços positivos (recompensas, elogios, prestígio, entre outros) e reforço negativo (retirada de algo importante, punições, advertência, etc)	Recompensas

RESUMO DAS TEORIAS MOTIVACIONAIS (CONTINUAÇÃO)			
TEORIA	CORRENTES OU AUTOR/ES	PRINCIPAIS CARACTERÍSTICAS	NECESSIDADES DOMINANTES
Teoria das Necessidades Manifestas	Henry Murray	Define as necessidades como preocupações recorrentes com determinadas metas ou situações finais. Cada necessidade é composta por dois elementos: o objeto para qual a necessidade está voltada e a força da necessidade daquele objeto	Fisiológicas Relacionamento
Teoria das Necessidades	Davis McClelland	Baseia-se na premissa de que a motivação parte de três necessidades: de realização, que traduz o desejo da pessoa em atingir objetivos; de poder, isto é, o desejo de controlar, decidir e de influenciar ou ser responsável pelo desempenho dos outros; de afiliação, que representa o desejo de manter relações pessoais estreitas e de amizade.	Realização Poder Afiliação
Teoria da Aprendizagem social	Albert Bandura	É uma observacional que defende que as pessoas aprendem comportamentos observando os outros e modelando os comportamentos que percebem como eficazes.	Reciprocidade do comportamento
Teoria da Modificação do Comportamento Organizacional	Fred Luthans e Robert Kreitner	Considera que o comportamento humano é produto de estímulos do meio exterior. Assim, o comportamento das pessoas pode ser previsto e controlado, já que de acordo com esta teoria o comportamento recompensado tende a ser repetido, enquanto que o comportamento que é punido tende a ser eliminado	Reciprocidade do comportamento
Teoria da Definição de Objetivos	Edwin Locke e Gary Latham	Baseia-se na premissa de que o comportamento é regulado por valores e metas.	Atingimento de metas
Teoria da Avaliação Cognitiva	Edward Deci	Esta teoria sugere que existem dois subsistemas motivacionais. Um subsistema intrínseco com <i>locus</i> de controle interno. O outro subsistema é composto por fatores extrínsecos, com <i>locus</i> de controle externo	Recompensas intrínsecas e extrínsecas

Fonte – Adaptado pela autora com base em HERING (1996) E MAIA (2012).

Como se sabe, cada empresa possui características próprias e se adequam melhor a uma determinada situação, explicada por uma teoria diferente. Assim, através dos estudos acima expostos, pode-se fazer essa adequação e obter-se um

resultado mais eficaz em cada realidade. Para isso, também deve-se atentar aos papéis e perfis gerenciais de cada empresa, que serão tratados a seguir.

2.3 PERFIS GERENCIAIS DE MINTZBERG

Os perfis gerenciais se encaixam com o objeto desse estudo no que tange ao papel gerencial dos diretores da ADM Consult. Este gerente moderno tem o papel de trabalhar com os recursos disponíveis sem deixar em segundo plano as pessoas e, conseqüentemente, o desempenho da sua equipe. Portanto, o papel desafiador do gerente tem fundamental importância no constructo do perfil gerencial.

Dentre os principais autores que estudam o assunto, Mintzberg (1986) se destaca, apresentando dez papéis dos gerentes, divididos em três categorias, apresentadas como: relações interpessoais, transferência de informações e tomada de decisões, como mostra o quadro a seguir:

Quadro 2: Os papéis gerenciais de Mintzberg

OS PAPÉIS GERENCIAIS DE MINTZBERG		
CATEGORIAS	PAPÉIS GERENCIAIS	DEFINIÇÃO
Interpessoais	Figura de Chefe	O gerente age como símbolo e representante da organização, sendo, realmente, a tradução comportamental de um chefe.
	Líder	A liderança está envolvida em todas as atividades de influência interpessoal
	Ligação	Envolve a rede de relacionamentos necessária para que o gerente obtenha uma vantagem natural
Informacionais	Monitor	Fica em busca de informações a fim de compreender a organização e o sistema no qual está inserido
	Disseminador	Se relaciona com o papel do monitor, trazendo informações do meio externo para dentro da organização e entre os membros da empresa
	Porta-voz	Funciona como o inverso do disseminador, levando informações de dentro da empresa para o meio externo

OS PAPÉIS GERENCIAIS DE MINTZBERG (CONTINUAÇÃO)		
CATEGORIAS	PAPÉIS GERENCIAIS	DEFINIÇÃO
Decisoriais	Empreendedor	Planeja e toma as iniciativas para várias mudanças
	Controlador de distúrbios	Preocupa-se com as situações que estão parcialmente fora do controle gerencial
	Administrador de recursos	Faz-se presente em praticamente todas as decisões gerenciais.
	Negociador de recursos	Configura-se como o gerente que lidera os membros da empresa em negociações, lidando com sindicatos, clientes, colaboradores e outras representações

Fonte: Adaptado de MINTZBERG (1986)

Em todos os papéis gerenciais apresentados, observam-se duas figuras principais: (1) o gerente e (2) os funcionários (ou colaboradores, membros, etc.), deixando claro que toda organização depende de pessoas, e que elas são as protagonistas do sucesso de uma empresa.

Portanto, cada vez mais as empresas vêm dando a devida importância às pessoas e seus comportamentos, que estão diretamente ligados aos resultados da organização. Em suma, deve-se observar os papéis gerenciais de cada responsável e relacioná-lo sempre com quem o gerente está trabalhando diretamente, promovendo o melhor clima organizacional possível. Assim, as decisões tomadas por esses gerentes (ou qualquer outro executivo) serão mais acertadas devido ao clima organizacional ser mais propício. Sobre tomada de decisão, o próximo tópico descorre brevemente desde a pré-história até teorias e autores modernos.

2.4 UM BREVE HISTÓRICO SOBRE TOMADA DE DECISÃO

Um dos principais papéis do administrador é tomar decisões. A qualidade dessas decisões possuem impacto significativo no desempenho da organização, segundo Sobral e Peci (2008). Ainda segundo o autor, dois aspectos são destaque na tomada de decisão em administração: a dificuldade em prever o futuro e; a dificuldade de reverter uma decisão mal tomada.

Mas desde quando se tem informações sobre a tomada de decisão? Para responder esta pergunta, Buchanan e O'Connell (2006) trazem um breve histórico da tomada de decisão, mostrado no quadro a seguir:

Quadro 3: Breve histórico sobre tomada de decisão

BREVE HISTÓRICO SOBRE TOMADA DE DECISÃO	
Pré-História	Durante milênios, as decisões humanas foram guiadas por interpretações de sonhos, fumaça, vísceras de animais, feitas por oráculos e profetas, entre outros métodos pouco convencionais
Século V a.C.	Os homens de Atenas, em uma forma embrionária de governo democrático, tomam suas decisões por meio de votação
333 a. C.	Alexandre, o Grande, corta com a espada o nó de górdio, mostrando como um problema difícil pode ser resolvido com uma decisão ousada.
49 a. C.	Julio César toma a decisão irreversível de cruzar o rio Rubicão: nasce uma poderosa metáfora sobre a tomada de decisão
1900	O trabalho de Sigmund Freud sobre o inconsciente sugere que as ações e decisões das pessoas geralmente são influenciadas por causas escondidas na mente
1921	Frank Knight distingue o risco, no qual a probabilidade de um resultado por ser conhecida, da incerteza, em que a probabilidade dos resultados é desconhecida
1938	Chester Barnard introduz o conceito de tomada de decisão em administração, distinguindo a tomada de decisão pessoal da organizacional
1947	Rejeitando a noção clássica de que os tomadores de decisões se comportam com perfeita racionalidade, Herbert Simon argumenta que, em virtude dos custos de obtenção de informações, executivos tomam suas decisões apenas com uma "racionalidade limitada"
Década de 1950	Pesquisas conduzidas pelo Carnegie Institute of Technology e pelo Massachusetts Institute of Technology (MIT) levam ao desenvolvimento das primeiras ferramentas de apoio à tomada de decisão, assistidas por computador
1973	Fischer Black e Myron Scholes demonstram uma forma de avaliar com exatidão o valor de ações, iniciando uma revolução na gestão do risco. Henry Mintzberg descreve diferentes tipos de tomadores de decisões e contextualiza a tomada de decisões no trabalho gerencial
1984	Daniel Isenberg explica que um administrador combina o planejamento rigoroso com a intuição quando o grau de incerteza é elevado
1989	Howard Dresner introduz o termo <i>business intelligence</i> para descrever uma série de métodos de apoio a um processo decisório analítico sofisticado voltado a melhorar o desempenho da empresa.
2005	Malcolm Gladwell explora a tese de que decisões instantâneas são, às vezes, melhores do que aquelas fundadas em longas análises racionais.

Fonte: Adaptado de BUCHANAN; O'CONNELL (2006)

Uma decisão pode ser descrita como uma escolha entre duas ou mais alternativas que objetiva resolver um problema ou aproveitar uma oportunidade (SOBRAL; PECI 2008).

O conceito de tomada de decisão, que parece simples, na verdade é uma das principais responsabilidades do administrador. Na verdade, todos os seres humanos

lidam com essa responsabilidade, mas os gestores conseguem envolver nas suas decisões eles mesmos, as pessoas que os rodeiam e as instituições nas quais estão inseridos. Porém, as decisões tomadas pelos gestores dependem muito de seu estilo de comportamento e de como eles reagem às diferentes situações. O tópico 2.5 traz conceitos e opiniões sobre o comportamento humano.

2.5 COMPORTAMENTO HUMANO

Com o acesso à inúmeros estudos feitos sobre o comportamento humano, tem-se que afunilar os resultados e filtrá-los segundo a demanda, observando a pertinência temática relacionada com o estudo, o enfoque e a aplicabilidade no trabalho. No caso desse estudo, foram relatadas algumas destas abordagens sobre o comportamento humano, de modo que sejam entendidas as principais lacunas no comportamento do empresário júnior.

Relacionado com o comportamento humano, Leme (2006) apresenta o conceito de “competências comportamentais”, que são as “atitudes” que o profissional deve ter, ou o que ele “quer fazer”, como mostra o quadro a seguir:

Quadro 4: Conceito de Competências Comportamentais

CONHECIMENTO	Saber	Competência técnica
HABILIDADES	Saber Fazer	
ATITUDES	Querer Fazer	Competência comportamental

Fonte: LEME (2006)

Pesquisas mostram a constituição das seguintes competências, no contexto das empresas juniores, segundo Valadão Júnior; Marques (2012):

Criatividade, liderança e habilidade de comunicação (OLIVEIRA, 2004; BONFIGLIO, 2006; LAUTENSCHLAGER, 2009); adaptação, coragem, comprometimento, desinibição, responsabilidade social, cumprir prazos, elaboração de projetos, boa oratória, visão crítica, visão do futuro, conhecimento do MEJ (OLIVEIRA, 2004); ambição profissional, autoconfiança, disposição para treinamento, estabilidade emocional, focar resultados, orientação para a carreira, respeito aos superiores, habilidade intelectual, trabalhar sob pressão, visão do futuro, conhecimento dos princípios científicos (BONFIGLIO, 2006); autonomia, flexibilidade, conhecimento em gestão, da teoria e técnicas da área de atuação (LAUTENSCHLAGER, 2009); espírito empreendedor, capacidade para resolução de problemas (OLIVEIRA, 2004; BONFIGLIO, 2006); e pró-atividade (BONFIGLIO, 2006; LAUTENSCHLAGER, 2009).

Portanto, as competências constituídas durante o período em que o aluno encontra-se na empresa júnior são fundamentalmente importantes para que o seu comportamento como pessoa seja adaptado durante este período.

As competências desenvolvidas são, obviamente, diferentes dependendo do empresário e do contexto onde a EJ está inserida; porém, são características identificadas no perfil ideal de um empresário júnior.

2.5.1. Conceitos e definições sobre comportamento humano

Antes de conceituar o comportamento humano, é interessante citar Borman (1967) em sua teoria de que os grupos caracterizam-se mais pela sua semelhança de comportamento do que pelo apego de seus membros a princípios, normas e dogmas. Assim, constata-se que o comportamento humano é peça chave para estudar relações e, por que não, resultados de um grupo. No caso, os resultados de uma diretoria e conseqüentemente, de toda uma empresa.

Tendo em vista o grau de importância do comportamento humano nas organizações, Reese (1973) define comportamento como “qualquer movimento observável ou mensurável feito por um organismo, incluindo movimentos externos e internos e seus resultados (...)”, levando a um conceito mais abrangente e sistêmico, englobando desde um simples piscar de olhos até uma decisão importante.

2.5.2. A evolução dos estudos modernos sobre comportamento humano

O psiquiatra suíço Carl Gustav Jung é, asseguradoamente, um dos autores que mais desenvolveu e estudou o comportamento e a personalidade humana, preocupando-se sempre com as relações humanas e o mundo externo (HALL & LINDZEY, 1973, apud SILVEIRA, 2006).

Ao completar 20 anos de estudo sobre a compreensão da tipologia humana, em 1921, Jung publicou no livro “Tipos Psicológicos” (republicado em 1991) as duas formas de comportamento dos indivíduos em relação ao objeto: focando sua atenção no mundo externo como sendo pessoas extrovertidas e focando sua atenção no mundo interno como sendo pessoas introvertidas (LESSA, 2008).

Segundo Silveira (2006) ele considerava “três dimensões, a saber: consciência, inconsciente pessoal e inconsciente coletivo, sendo que o inconsciente corresponde à totalidade de fenômenos psíquicos que não são conscientes”.

Em 1991, a obra “A natureza da Psique” foi republicada, caracterizando os indivíduos em oito tipos: quatro tipos irracionais e quatro tipos racionais que por sua vez são distinguidos por quatro funções, duas funções racionais: pensamento e sentimento e duas funções irracionais: percepção e intuição (FRANZ e HILLMAN, 2010). As funções racionais são as funções de julgamento, refletidas e influenciadas nas tomadas de decisão, enquanto as irracionais, é apreendida diretamente, sem julgamentos ou avaliações (LESSA, 2003).

De acordo com Zacharias (1995 apud SILVEIRA, 2006) uma das maiores contribuições do postulado de Jung foi ser centrado de acordo como cada indivíduo se norteia preferencialmente no mundo. Contribuiu com a inovação no sistema tipológico, já que os estudos anteriores focavam principalmente, em padrões de comportamento temperamental ou emocional.

Através do estudo de Carl Jung, Katherine Cook Briggs e Isabel Briggs Myers elaboraram em 1940 um instrumento que identificava os Tipos Psicológicos Junguianos, ainda hoje utilizado como uma das ferramentas de análise comportamental a MBTI (*Myers-Briggs Type Indicator*), levando em consideração que a ferramenta avalia as preferências dos indivíduos e não suas habilidades (LESSA, 2008). Segundo Vergílio e Vanalle (2005) em 1994 essa ferramenta já havia sido aplicada em mais de 2,5 milhões de pessoas pelo mundo e através de um sistema de “quatro diferentes pares de atributos para criar uma matriz de 16 tipos de personalidade: extroversão versus introversão; sensação versus intuição; pensamento versus sentimento e julgamento versus percepção” (VERGÍLIO; VANALLE, 2005).

Na década de 1920, William Moulton Marston, psicólogo americano, levantou a teoria do comportamento humano a partir de seus estudos, resultante da análise de duas dimensões bipolares, uma exterior e outra interior. Partindo desse estudo desenvolveu a Análise de Perfil Pessoal (PPA), publicado em seu livro em 1928 *Emotions of Normal People* e posteriormente sistematizada por Thomas Hendrickson na década de 50. (VERGÍLIO; VANALLE, 2005).

A partir das duas dimensões bipolares, Marston organizou a matriz definindo a interação do indivíduo com o meio através de padrões típicos, com quatro características distintas: **D**ominância, **I**nfluência, **E**stabilidade, **C**onformidade, que origina a designação DISC. Na teoria, Marston ilustrou que a maioria das pessoas é capaz de demonstrar esses quatro padrões em momentos diferentes e sob o mesmo estímulo. Com esse amplo estudo foi possível identificar as características que compõem o perfil de um ser humano. Contudo, foi possível também verificar um (...) estilo de vida que enfatize mais alguns aspectos comportamentais e menos outros. (MATOS, 2008). O trabalho de Marston é base conceitual de várias ferramentas utilizadas mundialmente no levantamento de características pessoais que são empregadas na atualidade. (VERGÍLIO; VANALLE, 2005).

Desde Jung até Marston os estudos e o conhecimento sobre o comportamento humano vem se aprimorando. O estudo de Marston, na verdade, baseou-se em estudos prévios, dentre eles o de Jung, de modo a se adaptar por vários trabalhos posteriores, que serão trazidos no tópico 2.6.

2.6. AS DIVERSAS ABORDAGENS DA METODOLOGIA DE ESTUDO DO COMPORTAMENTO HUMANO

A metodologia DISC vem sendo muito utilizada na análise de perfis comportamentais, nas áreas de gestão de pessoas e carreira. Os estudos foram baseados nos estudos de Jung, assim como o trabalho de Marston, e atualmente possui vários desdobramentos, elaborados por diversos autores com inúmeros fins na área do estudo de perfis de comportamento.

Alguns desses desdobramentos serão expostos nos próximos tópicos.

2.6.1 DISC

Os estudos baseados em Jung e trabalhados por Willian Moulton Marston na década de 1920 deram origem ao que hoje se conhece por DISC. Marston, em sua

teoria, defende que o estilo comportamental de cada indivíduo é a combinação dos altos e baixos dos quatro fatores comportamentais identificados.

Até a época dos estudos de Marston, as respostas emocionais das pessoas só haviam sido estudadas em enfermos, por Jung. Então, Marston buscou aplicar as ideias junguianas em um estudo que seria feito com pessoas saudáveis.

A fim de medir os fatores emocionais e comportamentais com os quais trabalhava, Marston escolheu 4 (quatro) fatores: Dominância, Influência, Estabilidade e Conformidade, gerando o acróstico DISC – *Dominance, Influence, Steadiness* e *Compliance*, em inglês.

Assim como a metodologia proposta por Alessandra e O'Connor (1998), explicada mais adiante, Marston defende que as pessoas não possuem só um desses fatores, mas sim todos em diferentes proporções. O site oficial internacional da ferramenta do Teste de Tendências Comportamentais DISC (TTCD), afirma que o DISC se diferencia de vários outros testes exatamente por admitir diversos aspectos complementares e/ou contrastantes na personalidade do mesmo indivíduo.

Portanto, o DISC é visto, segundo Alarsa e França (2012):

O resultado do teste auxilia no autoconhecimento e na compreensão de quais são as preferências profissionais e de trabalho do indivíduo. Com isso, tem grande utilidade em orientação vocacional, profissional e de trabalho, [sic] e seleção de pessoal.

Então, a partir destas preferências, os gestores conseguem alocar da melhor forma os funcionários e montar mais adequadamente as equipes de trabalho, por exemplo. A partir disso, decisões na área de gestão de pessoas são tomadas de forma mais embasada, devido ao montante de informações sobre o perfil dos indivíduos.

2.6.1 Myers-Briggs Type Indicator (MBTI)

Como uma das abordagens da metodologia DISC, tem-se o modelo *Myers-Briggs Type Indicator* (MBTI). Tal modelo caracteriza-se como um sistema de avaliação da personalidade de um indivíduo, onde a personalidade é composta por vários sistemas diferenciados, que interagem entre si.

Segundo Ribeiro (2010),

O modelo MBTI (Myers-Briggs Type Indicator) está baseado na Teoria de Jung dos tipos psicológicos, que formula a existência de oito funções psicológicas, divididas em processos e atitudes. As pessoas usam, no seu cotidiano de vida, quatro processos mentais, que são: sensibilidade (sensing); intuição (intuition); pensamento (thinking); e o sentimento (feeling).

O MBTI mostra quatro aspectos da personalidade de indivíduos, que são descritos no quadro a seguir, adaptada de Ribeiro (2010):

Quadro 5: Descrição dos Tipos de Personalidade na Perspectiva do MBTI

DESCRIÇÃO DOS TIPOS DE PERSONALIDADE NA PERSPECTIVA DO MBTI	
Extroversão (E) ou Introversão (I)	A escala de extroversão (E) até introversão (I) representa uma medida contínua de como a pessoa prefere interagir com o meio ambiente. Os mais próximos de (E) direcionam seu foco para o mundo do outro e estão mais disponíveis para buscar interação a partir de relacionamento social. São inclinados à comunicação oral mais do que a comunicação escrita. Os que se orientam mais por I, ao contrário, buscam uma menor interação e intentam resolver suas necessidades a partir de suas próprias buscas mais “solitárias”.
Sensibilidade (S) ou Intuição (N)	A escala de sensibilidade (S) até intuição (N), traduz uma medida de como o indivíduo prefere ou atua para perceber situações ou obter informações. Uma pessoa no nível mais forte de (S) tende a confiar mais nos sentidos da visão, audição, olfato, paladar e tato, para tratar informações do meio ambiente. Estes privilegiam maior poder de observação da realidade e dos fatos e possuem boa memória para detalhes e são práticos. Aqueles que utilizam mais (N) preferem verificar “o que está por trás” das circunstâncias dadas e percebidas.
Pensamento (T) ou Sentimento (F)	A escala de pensamento (T) até sentimento (F) indica uma medida de como as pessoas preferem construir suas conclusões. Os mais inclinados para (T) adotam um postura de racionalidade observacional e intentam fazer uma escolha impessoal baseada em suas cogitações racionais. Os inclinados ao (T) produzem uma ordenação de fatos e idéias considerando uma perspectiva de seqüência lógica, com o objetivo de visualizar relações de causa e efeito. Já os mais inclinados ao sentimento (F) preferem tomar decisões baseadas em valores “humanos” e não em “técnica” ou pura “lógica”.

DESCRIÇÃO DOS TIPOS DE PERSONALIDADE NA PERSPECTIVA DO MBTI (CONTINUAÇÃO)	
Percepção (P) ou Julgamento (J)	As preferências de personalidade finais, apontam para a maneira como o indivíduo negocia com o mundo exterior. Alguém identificado como utilizando o julgamento (J) sugere uma pessoa que prefere atuar no processo predominantemente pelo julgamento (pensamento ou sentimento) para lidar com o mundo exterior. Como resultado, alguém (J) tende a viver dentro um planejamento e decidir seu modo e ordem, desejando regular e controlar a vida. Uma pessoa adpta da percepção (P) (sensibilidade ou intuição) prefere esta forma para se relacionar com o mundo exterior. Uma pessoa mais próxima da (P) é conseqüentemente mais flexível e espontânea, desejando entender a vida e sua adaptação a esta.

Fonte: RIBEIRO (2003), adaptado de KOVAR et al (2003)

O modelo acima descrito mensura as preferências individuais com relação a cada um dos quatro aspectos. Com o questionário aplicado, pode-se identificar o perfil comportamental do indivíduo observando qual está mais ou menos presente.

2.6.2 Questionário de Avaliação Tipológica (QUATI)

Esse questionário foi desenvolvido no Instituto de Psicologia da Universidade de São Paulo (USP), Brasil. Assim como o MBTI, o QUATI também gera um resultado com dezesseis tipos psicológicos, segundo Zacharias (2003). O teste, publicado em 1999, tem como autor o Doutor em Psicologia Social, José Jorge de Moraes Zacharias, baseado nos tipos psicológicos de Jung (1991b).

O questionário avalia a personalidade por meio das escolhas situacionais feitas por cada indivíduo. As possibilidades são opostas em atuação e escolha e apresentadas em pares. O respondente escolhe uma afirmações de cada um dos 15 (quinze) pares, composto por 6 (seis) propostas de situações cotidianas, denominadas de: “A Festa”, “ O Trabalho”, “A Viagem”, “O Estudo”, “O Lazer” e “Vida

Pessoal”, escolhendo as que mais se aproximam de seu comportamento. Desta forma, o pesquisador avalia a personalidade através de escolhas situacionais.

Para Zacharias (apud ALARSA e FRANÇA, 2012), o foco de atenção pode ser determinado por duas atitudes: a extroversão ou a introversão. Já o recebimento de informação é determinado pelas funções perceptivas, que são: intuição ou sensação. Por último, a tomada de decisões é determinada por funções avaliativas, a saber: pensamento e sentimento.

O quadro a seguir resume as ideias de Zacharias.

Quadro 6: Base dos tipos psicológicos do QUATI

Construção dos tipos psicológicos do QUATI		
Atitudes	Foco de atenção	Extroversão
		Introversão
Funções Perceptivas	Recebimento de informação	Intuição
		Sensação
Funções Avaliativas	Tomada de decisões	Pensamento
		Sentimento

Fonte: ALARSA; FRANÇA (2012), adaptado de ZACHARIAS (2003)

Sobre os resultados, estes definem a atitude consciente e as funções mais e menos perceptíveis. Assim, segundo Alarsa e França (2012),

os resultados são fornecidos em conjuntos de três códigos que definiram a atitude consciente e as funções mais e menos desenvolvidas (ou inconscientes). No resultado quantitativo das letras e códigos, pode-se dizer que, quanto mais baixo for o valor atribuído a uma atitude ou função, maior será a identificação da pessoa avaliada, indicando maturidade e conflito entre dois modos de ser, perceber ou agir no mundo.

O QUATI é um dos estudos baseados nas pesquisas de Jung e configura-se de forma semelhante a outras ferramentas, como a DISC, por exemplo.

2.6.3. The Platinum Rule

The Platinum Rule é uma ferramenta que, assim como a QUATI, a DISC e a MBTI, trabalha com o mapeamento do estilo comportamental e será objeto de estudo do trabalho, portanto será apresentada em um tópico separado de forma mais completa.

2.7. THE PLATINUM RULE

Alessandra e O'Connor (1998) propuseram um novo método para conectar as pessoas no ambiente de trabalho (ou fora dele). Neste método, os autores aplicam a “Regra de Platina”, ou *The Platinum Rule*, que se resume da seguinte forma: “faça com os outros o que *eles* gostariam que fizessem com eles”.

Os autores defendem que, aplicando este método, os indivíduos solucionam problemas de comunicação e tratamento com as pessoas que estão à sua volta, através da identificação do perfil comportamental desta pessoa e da análise feita por quem aplica a técnica.

Os autores dividem os perfis em quatro estilos, e esses quatro estilos em mais quatro subestilos mais aprofundados, totalizando 16 (dezesesseis) subestilos, que serão mostrados no próximo tópico deste estudo.

2.7.1 Estilos de Comportamento

Os estilos de comportamento identificados pela aplicação deste método são observados, segundo os autores, em atitudes cotidianas, como um aperto de mão, uma simples conversa, como as pessoas reagem em um momento de estresse, como tomam decisões, etc.

Para identificar de forma mais específica o estilo de cada um, um questionário pode ser aplicado e, assim, o locutor reagirá de forma mais adequada com o interlocutor. Quando o estilo é identificado, deve-se adaptar o seu próprio estilo ao que foi identificado, a fim de minimizar conflitos e manter um relacionamento mais saudável. Com o objetivo de facilitar a compreensão, a seguir encontra-se a definição e algumas características de cada um dos estilos e dos subestilos, segundo Alessandra e O'Connor (1998).

2.7.1.1 Diretor

Confiantes e competitivos, os Diretores mostram-se firmes e até impacientes, equivalem, na ferramenta DISC, aos Dominantes - com algumas observações.

Todos admiram e identificam rapidamente este perfil, já que eles “não deixam dúvidas de quem senta à cabeceira da mesa” (ALESSANDRA; O’CONNOR, 1998).

Quadro 7: Estilo Diretor

ESTILO DIRETOR				
SUBESTILO	DENOMINAÇÃO	CARACTERÍSTICAS	LIDANDO COM TAREFAS	LIDANDO COM PESSOAS
Diretor Diretor	“O Comandante”	<ul style="list-style-type: none"> • Quer ter sempre a palavra final • Acredita que o seu jeito de fazer é o único certo • Motivado por desafios e mudanças 	Em situações de estresse, pode agir como ditador, já que tem dificuldade em ouvir as pessoas	Há uma necessidade de controle sobre tudo, inclusive pessoas
Diretor Sociável	“O Aventureiro”	<ul style="list-style-type: none"> • Busca pela eficiência • Confiança nos seus objetivos e em fazer as coisas acontecerem • Minimização de suas fraquezas e ameaças e foco em seu sucesso e oportunidades 	Quando em situações complexas, age com impaciência.	Sob pressão, tem a tendência de menos orientado a pessoas. Tem um estilo de vida rápido, o que compromete a sua qualidade de vida e a das pessoas que o cerca.
Diretor Relativo	“O Produtor”	<ul style="list-style-type: none"> • É relutante para mudar o que pensam ou como se sentem • Delega tarefas só quando estritamente necessário • Preocupa-se muito com prazos • É competitivo • Segue planos e rotinas 	Permanece em sua zona de conforto considerando os “seus” pontos de vista e modos de atingir objetivos	Raramente delega tarefas, demonstrando falta de confiança nas pessoas ao seu redor, além de estar sempre muito ocupado
Diretor Pensador	“O Pioneiro”	<ul style="list-style-type: none"> • Gosta de mudar o modo que as coisas acontecem • Busca controle sobre as pessoas, situações e procedimentos • Não expressa seus sentimentos e pensamentos • Teme não atingir suas próprias exigências 	Sob pressão, torna-se ainda mais exigente e independente. Tem a tendência de ser pessimistas.	Tem dupla tendência a ser orientado a tarefas: pelo seu lado Diretor e pelo seu lado Pensador. Como resultado, é muito focado em tarefas e aparenta ser calculistas e independentes

Fonte: Criado pela autora, baseado em ALESSANDRA; O’CONNOR (1998)

Os Diretores amam assumir riscos e não têm medo de desafiar pessoas ou regras para atingir seus objetivos. Controladores e insensíveis, amam trabalho, mas amam ainda mais os resultados.

2.7.1.2. Sociável

Os Sociáveis, diferente dos Diretores, estão sempre à procura de atenção e diversão. Otimistas e tagarelas, gostam de trabalhar sempre dando ideias, mas não necessariamente acompanhar seu desfecho.

A seguir, um quadro explica as características específicas de cada subestilo de um perfil Sociável.

Quadro 8: Estilo Sociável

ESTILO SOCIÁVEL				
SUBESTILO	DENOMINAÇÃO	CARACTERÍSTICAS	LIDANDO COM TAREFAS	LIDANDO COM PESSOAS
Sociável Sociável	“O Artista”	<ul style="list-style-type: none"> • Busca a aprovação e aceitação das pessoas • Faz muitos elogios • É emocional, simpático e otimista • Age naturalmente às suas emoções • É bastante liberal no uso de seu tempo • Não se importa com as diferenças entre as pessoas, sejam elas físicas, emocionais, políticas ou filosóficas • Começa inúmeras atividades mas termina poucas delas 	Sob pressão, fica sentimental e até despreocupado demais, levando a falta de atenção em algumas situações. Também fica facilmente entediado com rotinas.	Evita conflitos ao máximo, já que conflitos geram a possibilidade de perda de reconhecimento, satisfação e aprovação por parte das pessoas.

ESTILO SOCIÁVEL (CONTINUAÇÃO)				
SUBESTILO	DENOMINAÇÃO	CARACTERÍSTICAS	LIDANDO COM TAREFAS	LIDANDO COM PESSOAS
Sociável Diretor	“O Entusiasta”	<ul style="list-style-type: none"> • Carismático • Persuasivo e inspirador • Gosta de prestígio e status • Não gosta de rotinas, calma e detalhes desnecessários • Sabe delegar tarefas mas também as cumpre • Confia rapidamente nas pessoas 	Sob pressão, pode ficar manso ou tornar-se evasivo. Poderia ser mais analítico e bom ouvinte.	É impulsivo e um pouco impaciente, o que, principalmente em negociações e conflitos, pode prejudicar.
Sociável Relativo	“O Ajudante”	<ul style="list-style-type: none"> • Faz as pessoas se sentirem confortáveis e queridas • Consegue escutar e se expressar facilmente • Evita conflitos e tensões • É dependente, carinhoso e responsável • Demonstra confiança e fidelidade 	Sob pressão, demonstra-se submisso e não-realista.	Querendo sempre agradar as pessoas, fica sobrecarregado de tarefas. Precisa aprender a dizer “não”. Interpreta <i>feedbacks</i> como rejeições pessoais, por isso evita ao máximo os conflitos
Sociável Pensador	“O Impressionável”	<ul style="list-style-type: none"> • Quer atingir resultados demonstrando seu próprio talento • Julga as pessoas pela sua habilidade de fazer as coisas acontecerem • Trabalha mais pesado quando o risco é maior ou quando há recompensas • Prefere compartilhar trabalho e objetivos com as pessoas • Quer fazer tudo da melhor forma possível 	Demonstra um temperamento forte e inquietude quando estão sob pressão. Subestima o tempo e esforços necessários para cumprir uma tarefa. Assim, precisa ser mais seletivo ao aceitar uma tarefa e cobrar o trabalho prometido pelas outras pessoas	Quando está estressado, tende a ser impaciente. Isso gera arrependimento por algo que foi feito ou dito já que preza tanto por sua imagem.

Fonte: Criado pela autora, baseado em ALESSANDRA; O'CONNOR (1998)

Características de perfis “Sociáveis” são facilmente identificadas, tendo em vista que os próprios indivíduos com tal perfil são bastante extrovertidos e costumam ter um relacionamento interpessoal muito satisfatório.

2.7.1.3. Relativo

Alessandra e O'Connor (1998) definem os Relativos com a seguinte frase: “Não se trata de ganhar ou perder, e sim quantos amigos você tem”. Assim, os Relativos conseguem captar e manter um bom relacionamento com seus colegas, sendo calmos e discretos, de forma a agradar quem com eles convivem.

A seguir, um quadro explica as características específicas de cada subestilo de um perfil Relativo.

Quadro 9: Estilo Relativo

ESTILO RELATIVO				
SUBESTILO	DENOMINAÇÃO	CARACTERÍSTICAS	LIDANDO COM TAREFAS	LIDANDO COM PESSOAS
Relativo Relativo	“O Servidor”	<ul style="list-style-type: none"> • Gosta de se envolver e ser aceito quando trabalha com outras pessoas • É reservado e solidário • Segue procedimentos já estabelecidos e práticas já comprovadas • Acompanha tarefas até serem concluídas • É concreto, específico e prático 	Prefere completar poucas tarefas, desde que sejam identificáveis e tangíveis, deixando prazos confortáveis para cumpri-las. Tem dificuldade em lidar com mudança e estresse.	Costuma falar só o que as pessoas querem ouvir, já que quer sempre agradar as pessoas. Isto gera uma falta de assertividade nas relações interpessoais.
Relativo Diretor	“O Realizador”	<ul style="list-style-type: none"> • Orientado à objetivos • Aplicado, gosta de estar à frente das tarefas • Gosta de dissolver as tarefas em grupos, porém não deixa de acompanhá-las • Almeja resultados concretos e de curto prazo, especialmente se trazem recompensas e reconhecimento 	Consegue ter uma visão sistêmica e mergulha de cabeça em seus projetos. Só têm que ser cautelosos sobre qual projeto merece tal entrega	Precisa aprender a delegar as tarefas para que não fiquem fora de seu controle

ESTILO RELATIVO (CONTINUAÇÃO)				
SUBESTILO	DENOMINAÇÃO	CARACTERÍSTICAS	LIDANDO COM TAREFAS	LIDANDO COM PESSOAS
Relativo Sociável	“O Harmonizador”	<ul style="list-style-type: none"> Gosta de estar com pessoas, mas prefere que o foco esteja nelas Tolerante, compreensivo, solitário e bom ouvinte Aprecia demonstrações de afeto e aprovação Não gosta de conflitos e agressões 	Sob pressão, torna-se mais expressivo e emotivo. Deve trabalhar para fortalecer suas habilidades em tomada de decisão e solução de problemas	É ótimo na construção de relacionamentos, mas tem que lembrar de aperfeiçoá-los. Deve monitorar o equilíbrio entre agradar ele mesmo e agradar as pessoas, para que possa não só despendar energias com os outros e esquecer suas próprias necessidades
Relativo Pensador	“O Especialista”	<ul style="list-style-type: none"> Faz o que sabe e sabe tudo o que está fazendo Trabalha com <i>check-lists</i> e métodos quantitativos Odeia ser pego de surpresa. Gosta de ter o controle sobre tudo que acontece Não gosta de mudanças, especialmente aquelas imprevisíveis ou incontroláveis Prefere minimizar riscos antes de agir Busca reconhecimento pela sua coerência É lento para agir e reagir Tem preferências definidas em interesses e atividades 	Trabalha com riscos ainda menores quando sob pressão. Têm um ritmo mais lento de ação de reação, tendo que fortalecer o seu poder de decisão rápida e habilidades na resolução de problemas. Por ser bastante detalhista, lhe falta uma visão sistêmica	Sente-se mais confortável lidando com pessoas que já conhece. Assim, precisa estar mais aberto para lidar com as que não conhece ainda, dando oportunidade para que elas lhe surpreenda

Fonte: Criado pela autora, baseado em ALESSANDRA; O'CONNOR (1998)

Indivíduos com este perfil aceitam as pessoas do jeito que elas são. Importam-se muito com os sentimentos, tanto alheios quanto seus. Também são muito competentes, organizados e detestam conflitos. São mais detalhistas que os Sociáveis e muito mais tolerantes do que os Diretores.

2.7.1.4. Pensador

Sérios, analíticos, lógicos, objetivos, exatos. Assim são definidos os Pensadores. Logo, são muito disciplinados, definem prioridades, progridem de forma cautelosa. Este perfil é geralmente encontrado em arquitetos, engenheiros e programadores de computador, por exemplo.

Os Pensadores são identificados como pessoas meticolosas e detalhistas e, assim, conseguem identificar o problema, analisá-lo cautelosamente e avaliar qual é a melhor solução para o problema.

A seguir, um quadro explica as características específicas de cada subestilo de um perfil Pensador.

Quadro 10: Estilo Pensador

ESTILO PENSADOR				
SUBESTILO	DENOMINAÇÃO	CARACTERÍSTICAS	LIDANDO COM TAREFAS	LIDANDO COM PESSOAS
Pensador Pensador	“O Analista”	<ul style="list-style-type: none"> • Individualista e um pouco solitário • Quer estar sempre certo • Age e pensa de forma lógica • Guarda dados, pesquisas e informações para si • Busca precisão, discrição e privacidade • Preocupa-se com a aparência • Enfatiza a razão e a lógica 	Se afasta de riscos e confusões e, sob pressão, costuma se irritar facilmente. Costuma ser indeciso, principalmente em situações arriscadas ou incômodas.	Mostra-se pouco comunicativo, principalmente pelo fato de se afetar profundamente quando são feitas críticas
Pensador Diretor	“O Mentor”	<ul style="list-style-type: none"> • Independência • Assume riscos calculadamente • Prefere trabalhar sozinho ou no máximo com pessoas que escolhe • Teme perder sua autonomia e individualidade • Gosta de planejar, monitorar e mensurar dados 	Sob Pressão, costuma ser altamente analítico. Por demais, pode comprometer sua efetividade	Aparenta ser focado e controlado. É muito reservado quando se trata de comunicação e tende a ser muito crítico consigo e com as pessoas.

ESTILO PENSADOR (CONTINUAÇÃO)				
SUBESTILO	DENOMINAÇÃO	CARACTERÍSTICAS	LIDANDO COM TAREFAS	LIDANDO COM PESSOAS
Pensador Sociável	“O Assessor”	<ul style="list-style-type: none"> • Tem uma curiosidade natural sobre as pessoas • Importa-se com a opinião, sentimentos e expectativas das pessoas • Tem fortes laços com seus objetivos pessoais • Subestima o tempo necessário para terminar tarefas • É intuitivo e observador 	Costuma ficar tenso consigo e com as outras pessoas quando sob pressão. Sua curiosidade pode tirar seu foco no trabalho.	Relaciona-se bem, quando quer. Mas prefere uma vida privada, compartilhada com um número limitado de amigos e colegas de trabalho. Tende a ser impaciente, especialmente quando as coisas não vão bem.
Pensador Relativo	“O Administrador”	<ul style="list-style-type: none"> • Gosta de trabalhar independentemente em tarefas que pode se direcionar por conta própria • Segue regras estabelecidas • Prefere ter controle sobre os procedimentos • É atento a detalhes • Não gosta de hostilidade, oposição e adversidade • Deseja estabilidade e clareza • Tem aversão a riscos • Desempenha bem funções administrativas 	Torna-se mais reservado sob pressão. Por buscar sempre soluções ideais, pode perder uma boa oportunidade, só por ela ser “imperfeita”. Deve aprender a gerenciar riscos ao invés de evitá-los.	Não se relaciona profundamente com as pessoas, diferente dos sociáveis. É bastante reservado nas suas relações interpessoais.

Fonte: Criado pela autora, baseado em ALESSANDRA; O'CONNOR (1998)

Naturalmente, apresentam trabalhos de altíssima qualidade, mas pelas características já apresentadas, costumam também ser individualistas, dificultando suas habilidades com relacionamento interpessoal.

A seguir, será explicada a metodologia utilizada para que o perfil resultante dos diretores fosse identificado e analisado.

3 METODOLOGIA

Neste capítulo, serão abordadas as formas de análise dos resultados, como o estudo caracteriza-se e ficará mais claro o modo de tratamento estatístico, tendo em vista que o questionário não tem um escopo trivial e a análise foi feita de forma bem específica, segundo as instruções encontradas no livro de Alessandra e O'Connor (1998).

3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA

O presente estudo caracterizou-se por ser uma pesquisa de campo que aprofundou as questões propostas, bem como estudou um único grupo em termos de estrutura social (BERVIAN, 2002 e GIL, 2009). Esse grupo foi composto por diretores de uma Empresa Júnior (ADM Consult) de Natal, que compõem a representação de uma estrutura social.

Essa pesquisa pretende identificar o estilo de comportamento de um empresário júnior, utilizando perspectivas dos próprios diretores atuais, confrontando dados presentes e atualizados. Portanto, trata-se então de uma pesquisa, segundo Vergara (2007), do tipo descritiva. Este tipo de pesquisa, para Martins (1994), é aquela que tem como objetivo a descrição das características de determinada população ou fenômeno, bem como o estabelecimento de relação entre variáveis e fatos, sendo uma análise do conteúdo.

3.2. POPULAÇÃO E AMOSTRA

Acerca da população analisada na pesquisa, tem-se como objeto de estudo os diretores da ADM Consult.

Marconi e Lakatos (1982) definem população ou universo como um conjunto de seres inanimados com uma característica comum, e amostra como um subconjunto desse universo. Já que todos os diretores foram pesquisados, logo a

população e a amostra da pesquisa são as mesmas, tratando-se de um censo. Segundo Sass (2012), “censo, em suma, é definido como a aferição de características específicas de um universo de objetos físicos e sociais, verificadas em todas as unidades ou elementos que compõem tal universo ou população (...)”.

3.3. DADOS E INSTRUMENTO DE COLETA

Os dados primários e secundários foram levantados por intermédio de um questionário com questões fechadas, aplicado em formato físico e posteriormente analisado com o programa Microsoft Excel®. Além disso, dados coletados no meio empresarial informalmente também serão levados em consideração para aprimoramento da veracidade dos resultados.

Como ferramenta de coleta de dados, como citado anteriormente, foi utilizado um questionário com 18 pares de assertivas, totalizando 36. Em cada um dos 18 pares, os empresários deveriam julgar como “totalmente característico”, com pontuação 3 (três), e “nada característico”, com pontuação 0 (zero); “muito característico”, com pontuação 2 (dois) e “pouco característico”, com pontuação 1 (um); “pouco característico”, com pontuação 1 (um) e “muito característico”, com pontuação 2 (dois); ou “nada característico”, com pontuação 0 (zero) e “totalmente característico”, com pontuação 3 (três) cada assertiva, por pares, somando três pontos por par de itens. Para melhor entendimento, as instruções dadas para o preenchimento encontram-se em anexo neste estudo.

3.3.1. Variáveis analíticas

O perfil e o constructo pesquisados nesse estudo são apresentados no quadro abaixo, relacionados os objetivos específicos do estudo, as variáveis analíticas e as questões de referência.

Quadro 11: Relação entre os objetivos específicos, as variáveis e as questões onde foram abordados

Objetivos Específicos	Variáveis	Questões
Conhecer o perfil demográfico dos diretores da ADM Consult	<ul style="list-style-type: none"> • Gênero • Idade • Período no curso • Previsão de formatura 	Questões Sociodemográficas iniciais
Levantar o estilo de comportamento dos diretores da ADM Consult	Identificação das características através de escores quantitativos: <ul style="list-style-type: none"> • Aberto • Reservado • Direto • Indireto 	<ul style="list-style-type: none"> • <u>Aberto</u> - Questões 1A, 3B, 5A, 7B, 9A, 11B, 13A, 15B, 17A • <u>Reservado</u> – Questões 1B, 3A, 5B, 7A, 9B, 11A, 13B, 15A, 17B • <u>Direto</u> – Questões 2B, 4A, 6B, 8A, 10B, 12A, 14B, 16A, 18B • <u>Indireto</u> – Questões 2A, 4B, 6A, 8B, 10A, 12B, 14A, 16B, 18A
Analisar os resultados identificando características e atitudes de cada diretor.	Identificação do estilo de comportamento final	Cruzamento das somatórias resultantes de cada questão, pelos escores.

Fonte: Elaborado pela autora (2014)

No tópico a seguir, será explicada a dinâmica da somatória das questões e os resultados dos quadrantes (Aberto, Reservado, Direto ou Indireto).

3.4. FORMA DE ANÁLISE E TRATAMENTO ESTATÍSTICO

Por se tratar de uma pesquisa descritiva, os resultados do formulário foram analisados por meio de ferramentas estatísticas computacionais utilizando o programa Microsoft Excel®.

Para análise e tratamento estatístico, baseou-se nas instruções dos próprios autores, que são expostas a seguir e também são encontradas no apêndice deste trabalho:

Tabela 1: Preenchimento do valor atribuído às respostas

Por favor, transfira suas pontuações para a tabela abaixo.
(Observação: às vezes a resposta de “A” aparece primeiro; outras vezes, as respostas “B” aparecem primeiro).

A	R	D	I
1A	1B	2B	2A
3B	3A	4A	4B
5A	5B	6B	6A
7B	7A	8A	8B
9A	9B	10B	10A
11B	11A	12A	12B
13A	13B	14B	14A
15B	15A	16A	16B
17A	17B	18B	18A
TOTAL:	TOTAL:	TOTAL:	TOTAL:

Agora, compare os totais de “A” e “R”. Qual é o maior? Escreva a maior pontuação entre esses dois totais e circule a letra correspondente.

_____ A ou R

Agora, compare os totais de “D” e “I”. Qual é o maior? Escreva a maior pontuação entre esses dois totais e circule a letra correspondente.

_____ D ou I

Fonte: Adaptada pela autora (2014) de ALESSANDRA; O’CONNOR (1998)

Portanto, foi utilizada uma somatória específica das questões, requerida pelos próprios autores. Na análise comparativa entre os dados, a teoria será comparada aos resultados obtidos na pesquisa.

Sobre os resultados, temos:

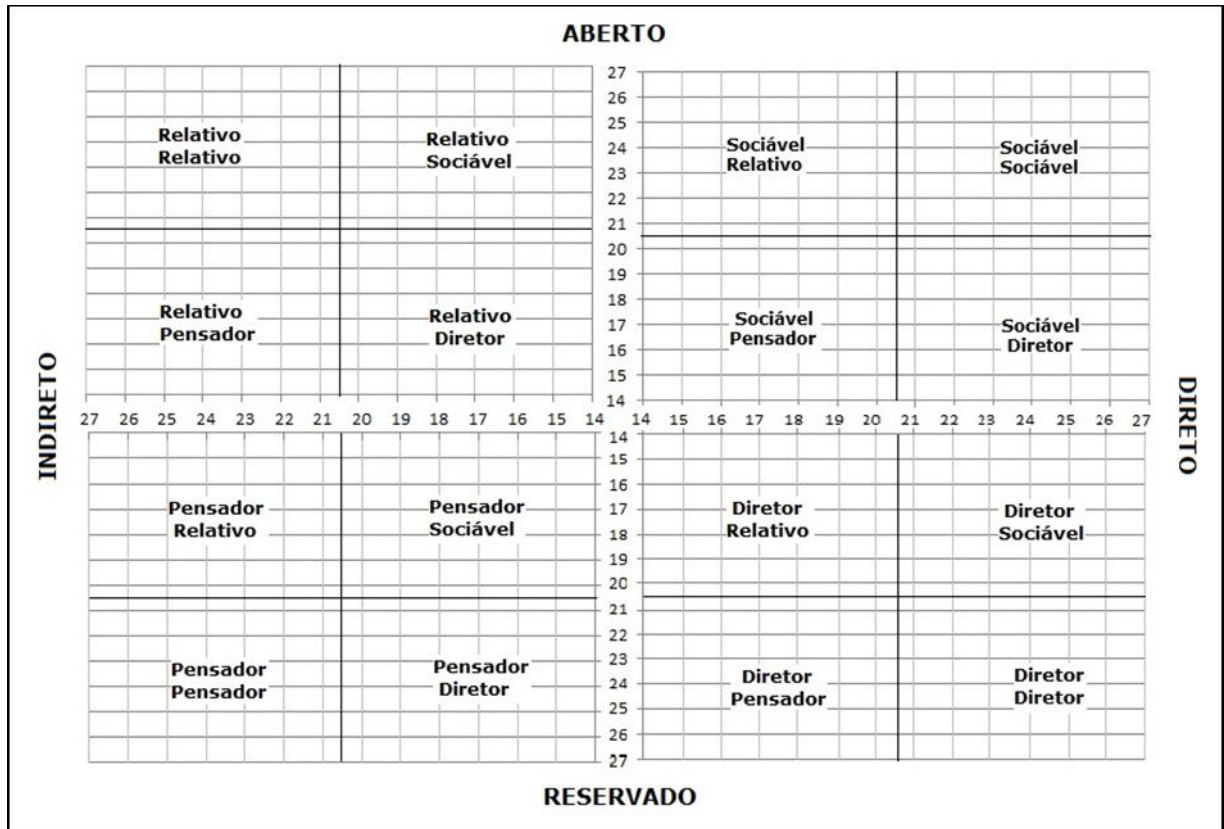
Tabela 2 – Estilos Resultantes

Maior somatória	Estilo Resultante
R e D	Diretor
A e D	Sociável
A e I	Relativo
R e I	Pensador

Fonte: Adaptada pela autora (2014) de ALESSANDRA; O’CONNOR (1998)

Depois de identificado o estilo resultante, os subestilos são identificados cruzando o resultado numérico (das maiores somatórias anteriores) das características (aberto, reservado, direto ou indireto), como mostra o gráfico a seguir:

Figura 2: Gráfico para identificação dos subestilos



Fonte: Criada pela autora (2014) baseado em ALESSANDRA; O'CONNOR (1998)

A partir deste gráfico pode-se identificar de forma simples, através da maior somatória entre os quadrantes já mencionados, o subestilo característico do indivíduo pesquisado.

Na parte de análise dos resultados, serão expostos os perfis identificados de cada diretor. Estes perfis são resultantes do cruzamento do gráfico retro.

3.5. ESTUDO PILOTO

Não foi aplicado porque o questionário já encontra-se validado.

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Nesse capítulo, são apresentados os resultados das pesquisas, incluindo o perfil sociodemográfico dos diretores pesquisados e o estilo comportamental dos diretores da ADM Consult, segundo Alessandra e O'Connor (1998).

4.1 CARACTERIZAÇÃO E ANÁLISE DO PERFIL SOCIODEMOGRÁFICO DOS DIRETORES

Os dados referem-se ao perfil sociodemográfico dos Diretores da ADM Consult no que se refere ao gênero, idade, período do curso em que se encontra, previsão de formatura e cargo ocupado na empresa.

Quanto ao gênero, a distribuição ficou conforme a tabela a seguir, com percentuais exatamente iguais.

Tabela 3: Perfil sociodemográfico – Gênero

GÊNERO	FREQUÊNCIA	%
FEMININO	3	50%
MASCULINO	3	50%
TOTAL	6	100%

Fonte: Dados da pesquisa (2014)

Relacionando com o Censo & Identidade Brasil Júnior (2012), tem-se um resultado similar, já que neste, 51% das respostas válidas eram do sexo masculino e 48% do sexo feminino. No que se refere à faixa etária, todos os diretores têm entre 19 e 24 anos, estando dois deles com 19 anos; um com 20 anos; um com 21 anos; um com 23 anos e; um com 24 anos.

Comparando com o Censo & Identidade Brasil Júnior de 2012 (C&I), os resultados também apresentam-se de forma parecida, já que constata-se no C&I a grande maioria dos empresários juniores enquadrados entre 18 e 22 anos.

Com relação ao período do curso em que se encontra e a previsão de formatura, um dos pesquisados forma-se neste semestre, estando, portanto, no último período do curso; um forma-se em 2016.1, estando atualmente no sétimo período do curso; três formam-se em 2016.2, sendo observado que um está no

quarto período e os outros dois no sexto período; e outro tem previsão de formatura em 2017.2, estando no quarto período (tal atraso dá-se pelo fato de o Diretor estar participando de um intercâmbio).

Os cargos que os mesmos ocupam já foram mencionados, porém, registra-se novamente para o perfil demográfico os seguintes cargos: Presidente, Vice-Presidente, Diretor Administrativo-Financeiro, Diretor de Projetos, Diretor de Desenvolvimento Humano e Diretor de Marketing.

4.2 ESTILO COMPORTAMENTAL DOS DIRETORES DA ADM CONSULT BASEADO EM ALESSANDRA E O'CONNOR (1998)

Como objeto de estudo desta seção, serão identificados e analisados os perfis comportamentais dos diretores da ADM Consult, baseados na metodologia de Alessandra e O'Connor (1998). Tendo em vista que os próprios pesquisados responderam o questionário, tem-se um autorreconhecimento de seus estilos de comportamento.

Sobre comportamento, é interessante resgatar a Teoria da Aprendizagem Social, de Albert Bandura (apud HERING, 1996 e MAIA, 2012), onde as pessoas aprendem comportamentos observando os outros e modelando comportamentos que observam ser eficazes. Portanto, o comportamento analisado dos diretores da ADM Consult, tendo em vista a jovialidade dos pesquisados, pode sofrer alterações, dependendo do meio em que vivem.

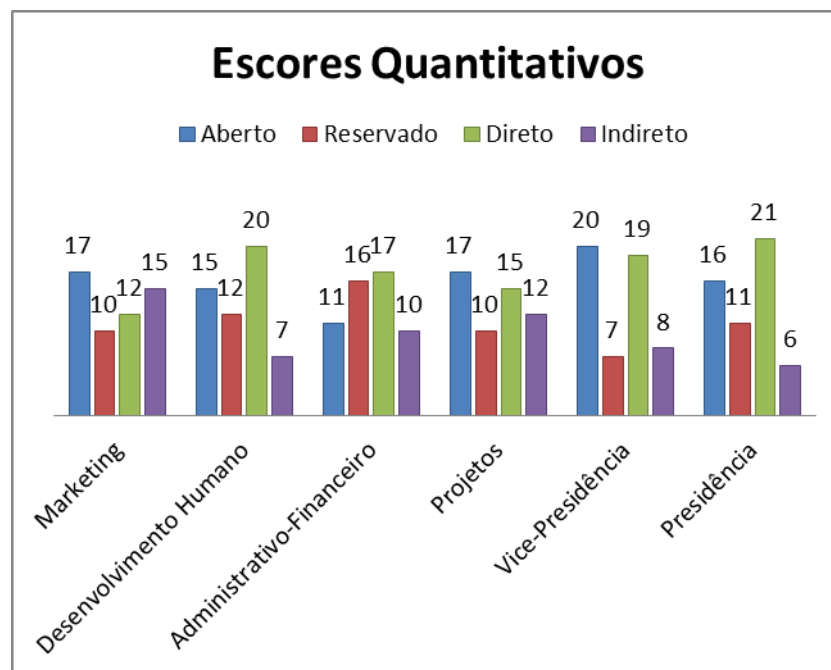
Dentre os 16 (dezesseis) estilos comportamentais que poderiam ser gerados a partir do preenchimento do questionário, observa-se 3 (três) estilos diferentes entre os diretores, já que 3 (três) dos 6 (seis) diretores apresentaram o mesmo estilo de comportamento. É interessante observar que dos 6 (seis) diretores analisados, 4 (quatro) têm o perfil enquadrado como "Sociável", um como "Relativo" e outro como "Diretor", como mostra a tabela abaixo.

Tabela 4: Diretores e seus respectivos Subestilos de comportamento

Diretor	Subestilo
Presidente	Sociável Diretor
Vice-Presidente	Sociável Pensador
Diretor de Projetos	Sociável Pensador
Diretor de Desenvolvimento Humano	Sociável Pensador
Diretor Administrativo-Financeiro	Diretor Relativo
Diretor de Marketing	Relativo Diretor

Fonte: Dados da Pesquisa (2014)

Para uma melhor compreensão dos dados analisados, foram gerados gráficos para cada resultado obtido, de acordo com o estilo resultante. As pontuações gerais do questionário respondido por cada diretor estão no gráfico a seguir. As pontuações poderiam variar de 0 (zero) a 27 (vinte e sete).

Gráfico 1: Escores Quantitativos

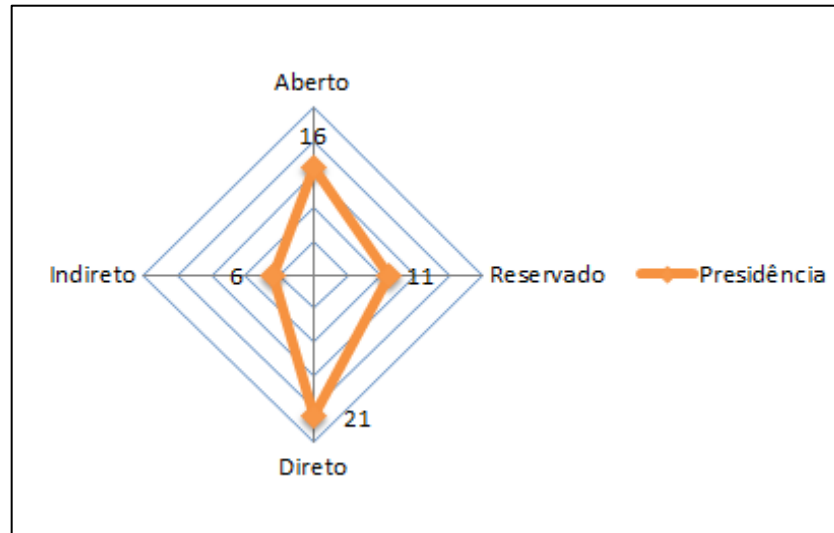
Fonte: Dados da Pesquisa (2014)

4.2.1 Sociável Diretor

Esse estilo foi observado no Presidente da empresa. O gráfico a seguir mostra que os maiores números encontrados foram observados nos quadrantes

“Aberto” e “Direto”, e que quando cruzados, levaram ao subquadrante de um perfil “Sociável Diretor”.

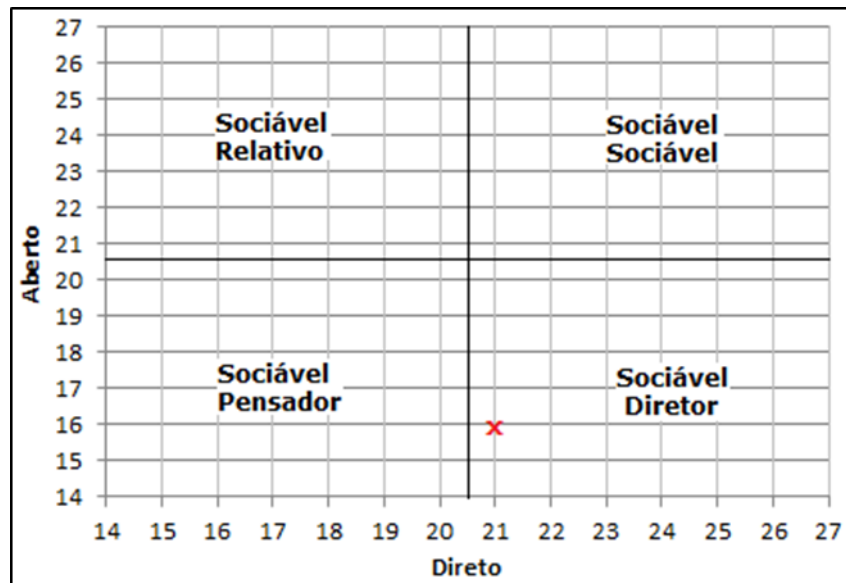
Gráfico 2: Somatória das questões respondidas pelo Presidente



Fonte: Elaborado pela autora com os dados da pesquisa (2014)

De acordo com o gráfico acima, de pronto pode-se identificar uma pontuação mais alta nos quadrantes “aberto” (16 pontos) e “direto” (21 pontos), caracterizando um perfil “Sociável”. Tendo em vista a pontuação que o enquadrado como “Sociável” (direto e aberto), recapitulando os tipos de personalidade na perspectiva do MBTI, o Presidente provavelmente encaixar-se-ia, baseado nas informações das duas metodologias, na escala de “extroversão”, já que estão mais disponíveis para buscar interação a partir do relacionamento social e; na escala de “intuição”, quando é observada sua “praticidade” cotidiana, por exemplo. Assim como o Presidente, todos os outros diretores que também se apresentam como “Sociáveis” (no caso, o Vice-Presidente, o Diretor de Projetos e o Diretor de Desenvolvimento Humano) carregam também essas características, às vezes de formas diferentes.

Figura 3: Cruzamento das somatórias de respostas do Presidente



Fonte: Elaborada pela autora, adaptado de ALESSANDRA; O'CONNOR (1998) com dados da pesquisa (2014)

Quando a pontuação é encaixada para identificar os subestilos do pesquisado, a marcação vermelha em formato de “x” sugere que o perfil identificado encontra-se no quadrante do subestilo “Sociável Diretor”.

O comportamento observado neste estilo traz características, segundo Alessandra e O'Connor (1998) que podem ser potencializadas através de um maior acompanhamento nas atividades-chave e tentando ser mais analítico e ouvinte, minimizando o fato de não gostar de rotinas e detalhes desnecessários, mas que podem ajudar no desenvolvimento das tarefas.

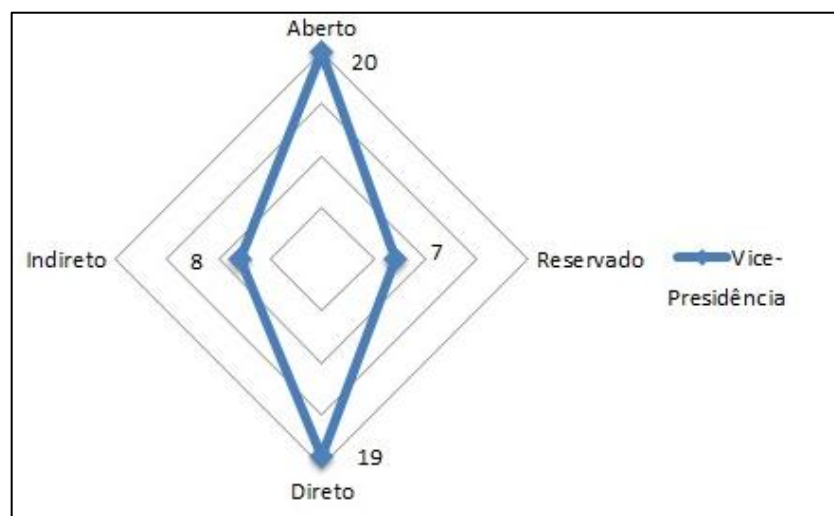
Outra sugestão dada é a de ser menos impulsivo, observando mais as pessoas “orientadas a tarefas”, como os Relativos e Pensadores. Edwin Locke e Gary Latham (apud HERING, 1996 e MAIA, 2012), em sua Teoria da definição de objetivos - que baseia-se na premissa de que o comportamento é regulado por valores e metas - , identifica aspectos muito presentes no cotidiano de um “Diretor” e, segundo observações feitas pela autora, também presentes no Presidente.

Relacionando com os papéis dos gerentes de Mintzberg (1986), é observado um papel de Ligação, definido nas “relações interpessoais”, que “envolve a rede de relacionamentos necessária para que o gerente obtenha uma vantagem natural” (MINTZBERG, 1986).

4.2.2 Sociável Pensador

Este estilo foi observado em três dos diretores da empresa, são eles: o Vice-Presidente, o Diretor de Projetos e o Diretor de Desenvolvimento Humano. Os gráficos a seguir mostram que os maiores números foram observados nos quadrantes “Aberto” e “Direto”, que quando cruzados, levaram ao subquadrante de um perfil “Sociável Pensador”.

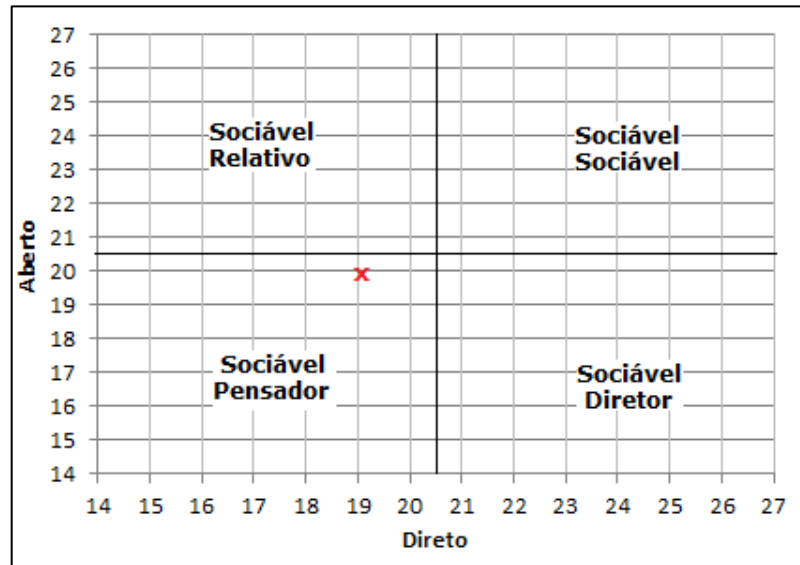
Gráfico 3: Somatória das questões respondidas pelo Vice-Presidente



Fonte: Elaborado pela autora com os dados da pesquisa (2014)

De acordo com o gráfico acima, de pronto pode-se identificar uma pontuação mais alta nos quadrantes “aberto” (20 pontos) e “direto” (19 pontos), caracterizando um perfil “Sociável”. Observa-se que o perfil acima mostrou-se ainda mais encaixado nos quadrantes “aberto” e “direto” do que o Presidente. Por isso, encaixou-se em um outro subquadrante, mostrado abaixo:

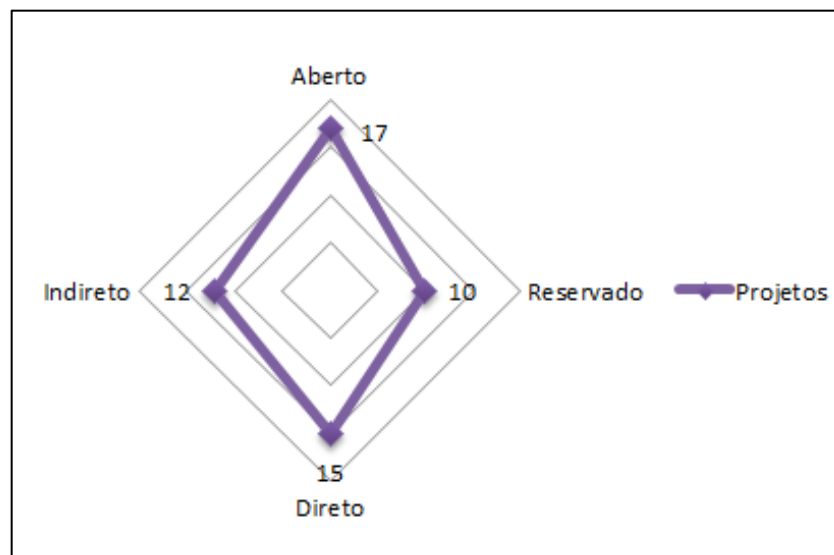
Figura 4: Cruzamento das somatórias de respostas do Vice-Presidente



Fonte: Elaborada pela autora, adaptado de ALESSANDRA; O'CONNOR (1998) com dados da pesquisa (2014)

Quando a pontuação é encaixada para identificar os subestilos do pesquisado, a marcação vermelha em formato de “x” sugere que o perfil identificado encontra-se no quadrante do subestilo “Sociável Pensador”.

Gráfico 4: Somatória das questões respondidas pelo Diretor de Projetos

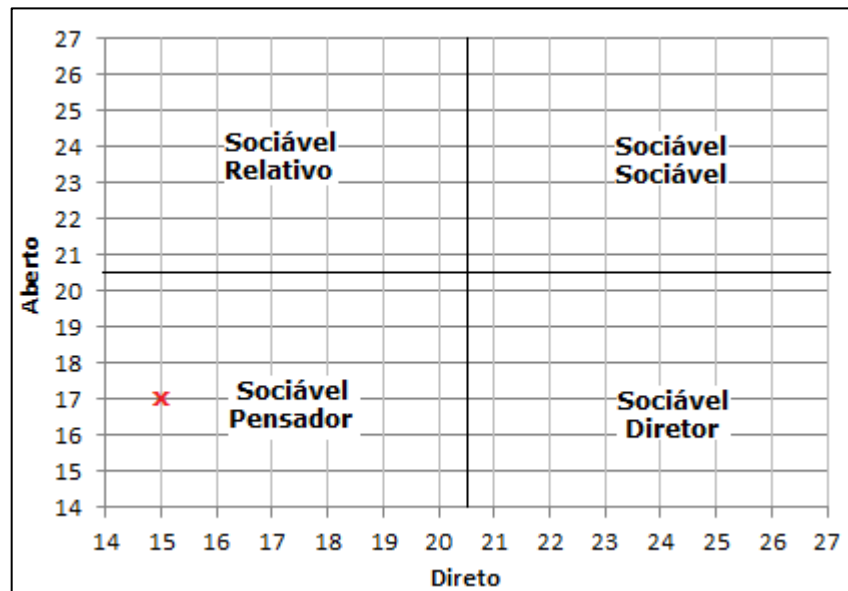


Fonte: Elaborado pela autora com os dados da pesquisa (2014)

De acordo com o gráfico acima, de pronto pode-se identificar uma pontuação mais alta nos quadrantes “aberto” (17 pontos) e “direto” (15 pontos), caracterizando um perfil “Sociável”.

Assim como o Vice-Presidente, o Diretor de Projetos encaixa seu perfil como Sociável Pensador, como mostram os gráficos abaixo:

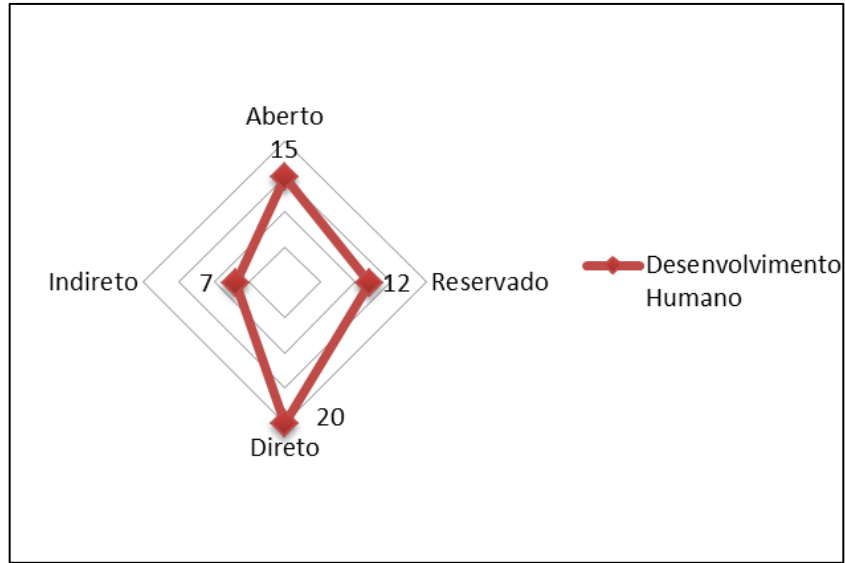
Figura 5: Cruzamento das somatórias de respostas do Diretor de Projetos



Fonte: Elaborada pela autora, adaptado de ALESSANDRA; O'CONNOR (1998) com dados da pesquisa (2014)

Quando a pontuação é encaixada para identificar os subestilos do pesquisado, a marcação vermelha em formato de “x” sugere que o perfil identificado encontra-se no quadrante do subestilo “Sociável Pensador”, assim como o Vice-Presidente e o Diretor de Projetos.

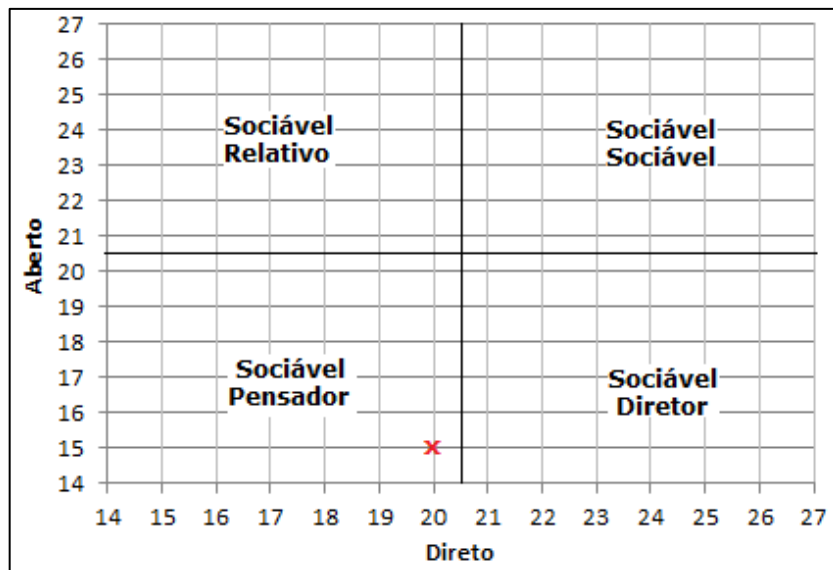
Gráfico 5: Somatória das questões respondidas pelo Diretor de Desenvolvimento Humano



Fonte: Elaborado pela autora com os dados da pesquisa (2014)

De acordo com o gráfico acima, de pronto pode-se identificar uma pontuação mais alta nos quadrantes “aberto” (15 pontos) e “direto” (20 pontos), caracterizando um perfil “Sociável”.

Figura 6: Cruzamento das somatórias de respostas do Diretor de Desenvolvimento Humano



Fonte: Elaborada pela autora, adaptado de ALESSANDRA; O’CONNOR (1998) com dados da pesquisa (2014)

Quando a pontuação é encaixada para identificar os subestilos do pesquisado, a marcação vermelha em formato de “x” sugere que o perfil identificado encontra-se no quadrante do subestilo “Sociável Pensador”, assim como o Vice-Presidente e o Diretor de Projetos.

O comportamento observado neste estilo traz características, de acordo com Alessandra e O’Connor (1998) que podem ser melhores aproveitadas se o pesquisado conseguir ser mais paciente; gerar menos sobrecarga de trabalho para si mesmo; e calcular melhor a estimativa de tempo gasto em cada tarefa.

Este estilo se apresenta, segundo Mintzberg (1986), encaixado como um “líder” já que, segundo o autor, este se envolve em todas as atividades de influência interpessoal. Deve ser lembrado que, segundo Alessandra e O’Connor (1998), perfis encaixados como “sociáveis” têm uma preocupação demasiada com a sua própria imagem.

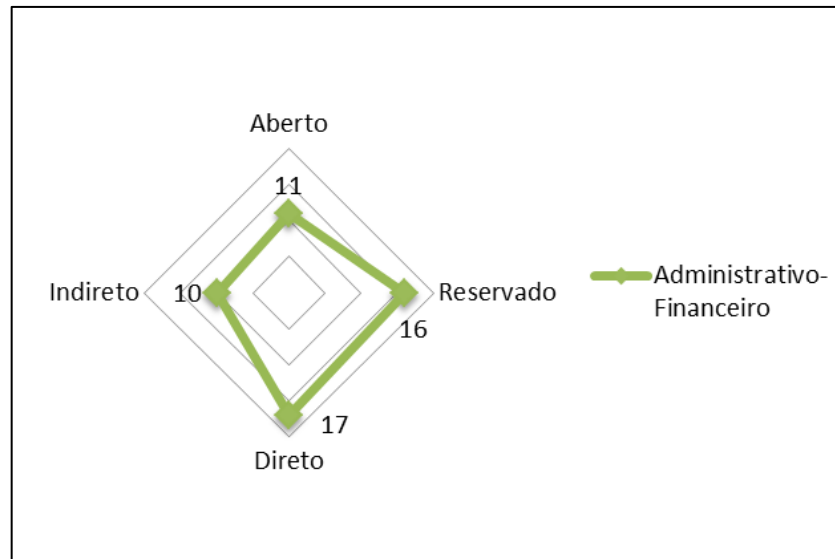
Mesmo os três diretores apresentando o mesmo perfil comportamental, observações diárias e a própria pontuação diferencia seus estilos de comportamento em detalhes que não competem ao questionário avaliar, como estilo de vida, preferências acadêmicas e profissionais, por exemplo.

Há de se concordar, portanto, quando Marston (1928) defende que as pessoas não possuem só um desses fatores (no caso, um dos subestilos), mas sim todos em diferentes proporções. Isso justifica o fato de, mesmo com o mesmo subestilo definido por Alessandra e O’Connor (1998), os três diretores analisados diferem em vários outros aspectos comportamentais, já que essas proporções variam de pessoa para pessoa.

4.2.3 Diretor Relativo

Este estilo foi observado no Diretor Administrativo-Financeiro da empresa. O gráfico a seguir mostra que os maiores números foram observados nos quadrantes “Reservado” e “Direto”, que quando cruzados, levaram ao subquadrante de um perfil “Diretor Relativo”.

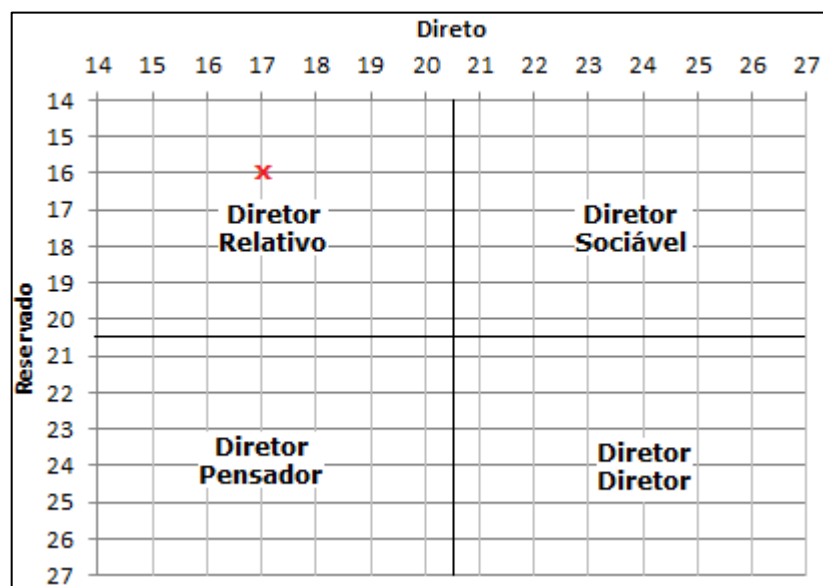
Gráfico 6: Somatória das questões respondidas pelo Diretor Administrativo-Financeiro



Fonte: Elaborado pela autora com os dados da pesquisa (2014)

De acordo com o gráfico acima, de pronto pode-se identificar uma pontuação mais alta nos quadrantes “reservado” (16 pontos) e “direto” (17 pontos), caracterizando um perfil “Diretor”.

Figura 7: Cruzamento das somatórias de respostas do Diretor Administrativo-Financeiro



Fonte: Elaborada pela autora, adaptado de ALESSANDRA; O'CONNOR (1998) com dados da pesquisa (2014)

Quando a pontuação é encaixada para identificar os subestilos do pesquisado, a marcação vermelha em formato de “x” sugere que o perfil identificado encontra-se no quadrante do subestilo “Diretor Relativo”.

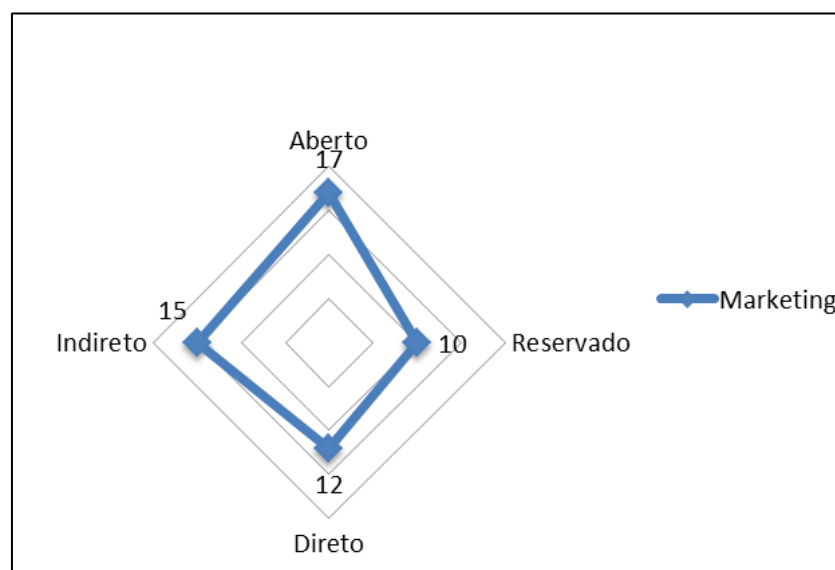
O comportamento observado neste estilo traz características, segundo Alessandra e O’Connor (1998) inerentes a um perfil independente e bem focado nos seus objetivos, que se alinha, assim como o Presidente da empresa, com Edwin Locke e Gary Latham (apud HERING, 1996 e MAIA, 2012), em sua Teoria da definição de objetivos. Como sugestão, os autores citam o compartilhamento de ideias, a fim de satisfazer as expectativas próprias e dos outros. Além disso, aconselha conversas francas e pessoais com pessoas de confiança.

Por ter também um subestilo relativo, lembrando os papéis gerenciais de Mintzberg (1986), pode ser identificado no papel de “Monitor”, já que trabalha muito com dados e informações a fim de entender o contexto no qual está inserido.

4.2.4 Relativo Diretor

Este estilo foi observado no Diretor de Marketing da empresa. O gráfico a seguir mostra que os maiores números foram observados nos quadrantes “Aberto” e “Indireto”, que quando cruzados, levaram ao subquadrante de um perfil “Relativo Diretor”.

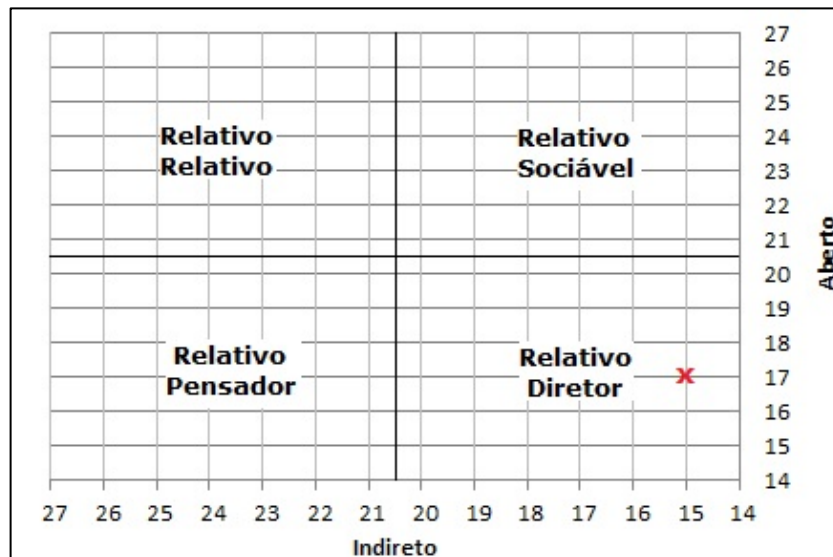
Gráfico 7: Somatório das questões respondidas pelo Diretor de Marketing



Fonte: Elaborado pela autora com os dados da pesquisa (2014)

De acordo com o gráfico acima, de pronto pode-se identificar uma pontuação mais alta nos quadrantes “aberto” (17 pontos) e “indireto” (15 pontos), caracterizando um perfil “Relativo”.

Figura 8: Cruzamento das somatórias de respostas do Diretor de Marketing



Fonte: Elaborada pela autora, adaptado de ALESSANDRA; O'CONNOR (1998) com dados da pesquisa (2014)

Quando a pontuação é encaixada para identificar os subestilos do pesquisado, a marcação vermelha em formato de “x” sugere que o perfil identificado encontra-se no quadrante do subestilo “Relativo Diretor”.

Este estilo de comportamento, de acordo com Alessandra e O'Connor é orientado a objetivos ou metas. Então, assim como o Diretor Administrativo-Financeiro (também com características de um “relativo”), quando relacionado o perfil estudado com as teorias motivacionais, o mesmo se encaixa na Teoria da definição de objetivos, de Locke e Latham (apud HERING, 1996 e MAIA, 2012).

Possui uma ótima energia, que faz com que se entregue a uma tarefa ou objetivo sem antes analisar o suficiente se ele vale a pena em um contexto geral. Como sugestão, os autores aconselham que pessoas com este perfil peçam opiniões de outras pessoas com mais *know-how* quando forem implementar ou tomar decisões. Em contrapartida, Malcolm Gladwell (apud BUCHANAN; A. O'CONNELL, 2006) explora a tese de que decisões instantâneas são, às vezes,

melhores do que aquelas fundadas em longas análises racionais, como foi visto no capítulo 2 deste estudo.

Embora os últimos dois perfis (do diretor administrativo-financeiro e do diretor de marketing) sejam, analisando a pontuação e o gráfico, praticamente “inversos”, a autora destaca que o relacionamento interpessoal e até opiniões dos dois equiparam-se, mostrando que há inúmeras formas de análise, que não se enquadram nestes resultados.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O comportamento humano e tudo que está por trás dele (competências, habilidades, atitudes, etc.) são conceitos e, principalmente, análises complexas. Segundo Oliveira, apud Valadão Júnior; Marques (2012), as seguintes competências são (ou podem ser) constituídas no contexto das EJ's, por exemplo: adaptação, coragem, comprometimento, desinibição, boa oratória, etc.. Portanto, independente do perfil encontrado em pesquisas, algumas competências e comportamentos irão coincidir quando empresários juniores forem analisados.

Sabendo disso, o presente estudo atuou na identificação desses perfis, posteriormente na análise dos mesmos e contou também com observações feitas *in loco* pela própria autora, já que a mesma faz parte do corpo de membros desta empresa júnior e participou ativamente da rotina desses diretores. Identificou, ainda, o perfil demográfico dos que foram analisados, constatando uma semelhança entre dados apresentados pela confederação brasileira de empresas juniores (BJ) em um estudo feito há dois anos.

Os perfis comportamentais identificados foram resultantes de 3 (três) estilos diferentes, sendo: 3 (três) subestilos equivalentes (Sociável Pensador) observado no Vice-Presidente, no Diretor de Projetos e o no Diretor de Desenvolvimento Humano; um subestilo "Sociável Diretor", que coincide em muitos aspectos com os anteriores, identificado no Presidente da empresa; um subestilo "Diretor Relativo", identificado no Diretor Administrativo-Financeiro; e por fim, um subestilo "Relativo Diretor", observado no Diretor de Marketing, que embora sejam numérica e graficamente oposto ao "Diretor Relativo", possuem características muito semelhantes por terem os mesmos dois subestilos e mantêm ótimo relacionamento interpessoal, na opinião da autora.

Todos os diretores analisados prontificaram-se em responder o questionário, facilitando a análise da pesquisa em termos de cronograma. É importante salientar, então, uma das características dos empresários juniores: a solidariedade, que é observada cotidianamente não só na ADM Consult, mas no MEJ de modo geral.

Sobre a delimitação do estudo, em se tratando de um estudo de caso, o presente trabalho não pode ser replicado como uma verdade para todos os

empresários juniores. Para isto, cabem estudos futuros, à nível regional ou nacional para estabelecer uma predominância de estilos.

Os resultados alcançados se mostraram satisfatórios e alinhados com os objetivos geral e específicos, de modo que o estilo de comportamento dos diretores da ADM Consult foi identificado e analisado, assim como o perfil demográfico dos pesquisados.

Como sugestão, o estudo pode ser utilizado para futuras pesquisas, inclusive correlacionando com estilos de liderança. Além disso, pode ser utilizado como base de dados para futuras demandas de treinamento e capacitação na empresa, relacionando os estilos identificados.

Ainda sobre sugestões, aconselha-se que este estudo seja utilizado para aplicações do mesmo questionário em gestões futuras, para que seja feito um comparativo e concluído se há ou não relação entre cargos, perfis comportamentais e gestões.

“Não percamos de vista os fatores mais importantes que levam a uma liderança bem-sucedida: o compromisso, a paixão por deixar marcas, uma visão por conseguir uma mudança positiva e a coragem para a ação.”

Lorraine Matusak

REFERÊNCIAS

- ALARSA, Ana Beatriz Estanislau; FRANÇA, A. C. Limongi. **Autocinhecimento: comparação de ferramentas utilizadas pelas empresas**. São Paulo, 2012.
Disponível em:
<http://www.ead.fea.usp.br/tcc/trabalhos/TCCs%20premiados%202012/Artigo_%20Ana%20Beatriz%20Estanislau%20Alarsa.pdf> Acesso em: 01 Out. 2014.
- ALESSANDRA, Tony; O'CONNOR, Michael J.. **The Platinum Rule: Discover the four basic bussiness personalities – and how they can lead you to success**. Nova Iorque: Warner Business Books, 1998.
- BRASIL JÚNIOR. Confederação Brasileira de Empresas Juniores. **Relatório Nacional Censo e Identidade 2012**. São Paulo, 2012.
- BONFIGLIO, Regiane. **A Importância da Empresa Júnior na Formação do Profissional de Geografia**. In: UNIVERSIDADE ESTADUAL DE LONDRINA. Trabalho de conclusão de curso apresentado ao Departamento de Geociências do Centro de Ciências Exatas. Londrina, 2006.
- BORMAN, Ludwig H. **Teoria do Comportamento Humano**. São Paulo: Editora Camões, 1967.1
- BUCHANAN, Leigh e O'CONNELL, Andrew. **Uma breve história da tomada de decisão**. Harvard Business Review, Jan, 2006.
- CERVO, Amado Luiz; BERVIAN, Pedro Alcino. **Metodologia científica**. 5. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.
- Conceito Nacional de Empresa Júnior (CNEJ)**. Disponível em: www.brasiljunior.org.br/arquivos/download/2. Acesso em: 09 de Novembro de 2013.
- FRANZ, Marie-Louise von; HILLMAN, James. **A tipologia de Jung**. 7 ed. São Paulo: Cultrix, 2010.
- GALVÃO, Luís; MOSCOZO, Patrícia. **DNA Júnior**. Disponível em: <<http://www.brasiljunior.org.br/arquivos>>. Acesso em: 17 Set 2014.
- GARDNER, Howard. **Inteligências múltiplas**. Porto Alegre: Artes Médicas, 1995.
- GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2009.
- GOLEMAN, Daniel. **La Inteligência emocional: por qué es más importante que el cociente intelectual**. Buenos Aires: Javier Vergara Editor, 1998.
- HALL, C.S.; LINDZEY, G. & CAMPBELL, J.B. **Teorias da personalidade**. Porto Alegre: Artes Médicas Sul, 2000.
- JUNG, C. G. (1921). **A natureza da psique**. Petrópolis: Vozes, 1991a.
- JUNG, C. G. (1921). **Tipos Psicológicos**. Petrópolis: Vozes, 1991b.

LAUTENSCHLAGER, Flaviana Barcelini. **Percepção dos Graduandos sobre o Desenvolvimento de Competências em uma Empresa Júnior de Psicologia.** UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA. Dissertação apresentada como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre no Programa de Pós-Graduação em Psicologia. Florianópolis, 2009.

LEME, Rogério. **Avaliação de desempenho com foco em competência: a base para a remuneração por competências.** Rio de Janeiro: Qualitymark, 2006.

LESSA, Elvina. **Equipes de alto desempenho: a tipologia de Jung nas organizações.** São Paulo: Vetor. 2003.

MAIA, Patrícia de Albuquerque. **Relação entre o perfil profissional/comportamental e competências gerenciais.** Natal, 2012.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Técnicas de Pesquisa: planejamento e execução de pesquisas, amostragem e técnicas de pesquisa, análise e interpretação de dados.** São Paulo: Atlas, 1982.

MARSTON, W. M.. **Emotions of Normal People.** Nova Iorque: Harcourt, Brace, 1928.

MARTINS, G. A. **Manual para elaboração de monografias e dissertações.** São Paulo: Atlas, 1994.

MATOS, Jorge Fernando de. **Análise dos Aspectos Comportamentais Através da Ferramenta DISC.** Dissertação (Mestrado em Gestão de Empresas). Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa, Lisboa, 2008. Disponível em: <<https://repositorio.iscte-iul.pt/handle/10071/2094>>. Acesso em: 06 out. 2014.

MINTZBERG, Henry. **Trabalho do executivo: o folclore e o fato.** São Paulo: Nova cultural, 1986. (Coleção Harvard de Administração, v. 3).

OLIVEIRA, Edson Marques. **Empreendedorismo social e Empresa Júnior no Brasil: o emergir de novas estratégias para formação profissional.** In: II SEMINÁRIO DE GESTÃO DE NEGÓCIOS, 2005, Curitiba. Anais...Curitiba: UNIFAE. v. 1. p. 1-2, 2005.

REESE, Ellen P. **Análise do comportamento humano.** Rio de Janeiro, Livraria José Olympio Editora, 1973.

RIBEIRO, J. F. et al. **Características da personalidade de estudantes de ciências contábeis: análise do conhecimento baseado no Modelo Myers- Briggs Type Indicator (MBTI).** Contabilidade, Gestão e Governança – Brasília, v. 13, n. 2, p. 51 – 64, 2010.

SASS, Odair. **Sobre os conceitos de censo e amostragem em educação, no Brasil Estatística e Sociedade.** Porto Alegre, p.128-141, n.2 nov. 2012. Disponível em: <seer.ufrgs.br/estatisticaesociedade/article/download/34902/23645> Acesso em: 04 Nov. 2014

SILVA, Paulo Cezar Ribeiro da. **Empresa Júnior na Prática**. Brasília: Editora Kiron, 2012.

SILVEIRA, Ermelinda Ganem Fernandes. **Gestão do Conhecimento nas Organizações: Perfil Motivacional e Tipos Psicológicos Junguianos – Um estudo de caso em uma empresa de saúde**. Dissertação (Mestrado em Engenharia e Gestão do Conhecimento) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2006.

SOBRAL, Filipe; PEÇI, Alketa. **Administração: teoria e prática no contexto brasileiro**. São Paulo: Pearson Prentice Hall; 2008.

VALADÃO JÚNIOR, Valdir Machado; MARQUES, Rafaela de Almeida Campos. **Empresa Júnior: Espaço Para Construção De Competências**, 2012. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/diversos/trabalhos/EnANPAD/enanpad_2012/EPQ/Tema%2007/2012_EPQ357.pdf>. Acesso em: 17 Set. 2014.

VERGARA Sylvania Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

VERGÍLIO, Maria Elizabete; VANALLE, Rosângela Maria. **Perfil comportamental do executivo: um estudo exploratório**. XII SIMPEP – Bauru, SP, 2005. Disponível em: <http://revista.feb.unesp.br/index.php/gepros/article/viewArticle/96> Acesso em: 06 out. 2014

APÉNDICE

APÊNDICE A – Questionário Sociodemográfico

Em relação ao seu perfil sociodemográfico, responda as seguintes questões:

Diretoria: _____

Gênero: () Masculino () Feminino

Idade: _____

Período no curso: _____

Previsão de Formatura: _____

APÊNDICE B – Questionário The Platinum Rule, de Alessandra e O'Connor (1998)

Para cada par de sentenças abaixo, distribua 3 (três) pontos entre as duas alternativas (A e B), dependendo de quão característica a sentença é para você. Embora alguns pares de sentenças pareçam ser igualmente reais para você, atribua mais pontos àquela alternativa que representar melhor o seu comportamento na maioria do tempo.

Exemplos:

- Se A é muito característico e B não é nada característico, escreva 3 (três) para A e 0 (zero) para B.
- Se A é mais característico para você do que B, escreva 2 (dois) para A e 1 (um) para B.
- Se B é muito característico e A não é nada característico, escreva 3 (três) para B e 0 (zero) para A.
- Se B é mais característico para você do que A, escreva 2 (dois) para B e 1 (um) para A.

Depois que você marcar as respostas dos 18 (dezoito) pares de questões, transfira suas pontuações para o quadro que se encontra após o questionário. Por favor, baseie suas respostas em como você *realmente* se comporta, e não em como você deveria se comportar. (Lembre-se: a somatória dos números de cada par de questão deve ser igual a três.)

1A Normalmente sou aberto a conhecer pessoas pessoalmente e estabelecer relações com elas

1B Normalmente não sou aberto a conhecer pessoas pessoalmente e estabelecer relações com elas

2A Eu costumo reagir de forma lenta e deliberadamente

2B Eu costumo reagir rapidamente e de forma espontânea

3A Eu geralmente sou prudente sobre o uso do meu tempo por outras pessoas

-
- 3B** Eu geralmente sou flexível sobre o uso do meu tempo por outras pessoas
-
- 4A** Eu costumo me apresentar em reuniões sociais
-
- 4B** Eu costumo esperar que outros me apresentem em reuniões sociais
-
- 5A** Eu costumo concentrar minhas conversas nos interesses das pessoas envolvidas, mesmo que isso leve-nos a mudar de assunto
-
- 5B** Eu costumo concentrar minhas conversas nos interesses sobre as tarefas, questões, negócios ou assuntos em pauta
-
- 6A** Normalmente não sou muito assertivo, e posso ser paciente
-
- 6B** Normalmente sou assertivo, e às vezes eu posso ser impaciente
-
- 7A** Normalmente tomo decisões baseado em fatos e evidências
-
- 7B** Normalmente tomo decisões baseado em sentimentos, experiências ou relacionamentos
-
- 8A** Normalmente participo em conversas em grupo
-
- 8B** Normalmente não participo em conversas em grupo
-
- 9A** Geralmente prefiro trabalhar com e para pessoas, dando apoio quando possível
-
- 9B** Geralmente prefiro trabalhar independentemente ou ditando as condições de trabalho para o grupo envolvido sobre como eles estão inseridos
-
- 10A** Normalmente faço perguntas e falo timidamente e indiretamente
-
- 10B** Normalmente faço questionamentos enfáticos e expesso diretamente minhas opiniões
-
- 11A** Geralmente foco prioritariamente em ideias, conceitos e resultados
-
- 11B** Geralmente foco prioritariamente em pessoas, interações e sentimentos
-
- 12A** Geralmente uso gestos, expressões faciais e entonação de voz para enfatizar alguns pontos.
-

-
- 12B** Geralmente não uso gestos, expressões faciais e entonação de voz para enfatizar alguns pontos.
-
- 13A** Geralmente aceito a opinião dos outros (ideias, sentimentos e preocupações)
-
- 13B** Geralmente não aceito a opinião dos outros (ideias, sentimentos e preocupações)
-
- 14A** Normalmente eu respondo aos riscos e mudanças de forma cautelosa e premeditada
-
- 14B** Normalmente eu respondo aos riscos e mudanças de forma dinâmica e imprevisível
-
- 15A** Normalmente eu prefiro guardar meus sentimentos e pensamentos, compartilhando só quando eu desejo fazê-lo.
-
- 15B** Normalmente eu acho natural e fácil compartilhar e discutir sobre meus assuntos pessoais com outras pessoas.
-
- 16A** Normalmente eu busco novas experiências e situações
-
- 16B** Normalmente eu escolho relações e situações as quais já tenho conhecimento
-
- 17A** Normalmente sou compreensivo quanto à agendas, interesses e preocupações
-
- 17B** Normalmente estou voltado para os meus compromissos, interesses e preocupações
-
- 18A** Normalmente eu respondo à conflitos de forma calma e tímida
-
- 18B** Normalmente eu respondo à conflitos de forma rápida e direta
-

Transfira suas pontuações para a tabela abaixo. (Observação: às vezes a resposta de “A” aparece primeiro; outras vezes, as respostas “B” aparecem primeiro).

A	R	D	I
1A	1B	2B	2A
3B	3A	4A	4B
5A	5B	6B	6A
7B	7A	8A	8B
9A	9B	10B	10A
11B	11A	12A	12B
13A	13B	14B	14A
15B	15A	16A	16B
17A	17B	18B	18A
TOTAL:	TOTAL:	TOTAL:	TOTAL:

Agora, compare os totais de “A” e “R”. Qual é o maior? Escreva a maior pontuação entre esses dois totais e circule a letra correspondente.

_____ A ou R

Agora, compare os totais de “D” e “I”. Qual é o maior? Escreva a maior pontuação entre esses dois totais e circule a letra correspondente.

_____ D ou I