

FACULDADES ALVES FARIA - ALFA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO *STRICTO SENSU* EM ADMINISTRAÇÃO
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMININSTRACÃO

Roseli Gonçalves da Rocha

ANÁLISE DO PERFIL COMPORTAMENTAL VERSUS O
NÍVEL DE SATISFAÇÃO DOS SERVIDORES DO IF
GOIANO EM RELAÇÃO AOS CARGOS E ATIVIDADES
DESEMPENHADAS

GOIÂNIA
2016

FACULDADES ALVES FARIA - ALFA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO *STRICTO SENSU* EM ADMINISTRAÇÃO
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMININSTRACÃO

Roseli Gonçalves da Rocha

ANÁLISE DO PERFIL COMPORTAMENTAL VERSUS O
NÍVEL DE SATISFAÇÃO DOS SERVIDORES DO IF
GOIANO EM RELAÇÃO AOS CARGOS E ATIVIDADES
DESEMPENHADAS

Dissertação apresentada ao curso de Mestrado
Profissional em Administração das Faculdades
Alves Faria como requisito parcial para a
obtenção do título de Mestre, orientada pela
Prof.^a. Dra. Lúcia Kratz.

Linha de Pesquisa:
Gestão Integrada de Mercado

GOIÂNIA
2016

Catálogo na fonte: Biblioteca Faculdades ALFA
Bibliotecária: Ana Cristina Alves da Silva – CRB-1/1809

R672a Rocha, Roseli Gonçalves da.

A análise do perfil comportamental versus o nível de satisfação dos servidores do IF Goiano em relação aos cargos e atividades desempenhadas / Roseli Gonçalves da Rocha. 2015.

182 f.; 30 cm.

Dissertação (Mestrado em Administração) - Faculdades Alves Faria, 2015.

Orientador (a): Dra. Lúcia Kratz

Bibliografia: 154-163

1. Comportamento humano. 2. Personalidade. 3. Eneagrama. I. Rocha, Roseli Gonçalves da. II. Faculdade ALFA – Mestrado em Administração. III. Título.

CDU: 653.3

FACULDADES ALVES FARIA - ALFA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO *STRICTO SENSU* EM ADMINISTRAÇÃO
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMININSTRACÃO

Folha de aprovação da dissertação apresentada ao curso de Mestrado Profissional em Administração das Faculdades Alves Faria como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre.

Aprovado em 27 de fevereiro de 2016.

BANCA EXAMINADORA:

Prof.^a. Dra. Lúcia Kratz – ALFA - Orientadora

Prof.^o Dr. Bento Alves da Costa Filho – ALFA

Prof.^o. Dr. Clodoaldo Valverde – EXTERNO

Agradeço

*À Deus, por sua infinita bondade na minha
vida!*

*Aos meus pais, Vergílio e Maria que sempre
acreditam nos meus sonhos, não me deixando
desistir de nenhum deles.*

*Um agradecimento especial à Prof.^a Dr.^a
Lucia Kratz, pela atenção durante a
orientação deste estudo.*

*Um agradecimento especial ao Prof. Dr.
Bento Alves da Costa Filho pelo tempo
dedicado à avaliação e engrandecimento
deste estudo.*

*Um agradecimento especial à minha filha,
Brunna Carolinne Rocha Silva por me auxiliar
em todas as fases desta pesquisa.*

*Um agradecimento especial ao Prof. Dr.
Clodoaldo Valverde, pelas inúmeras
contribuições neste trabalho.*

*Um agradecimento especial ao autor Nicolai
Cursino, que gentilmente autorizou o uso do
Teste de Perfil de Personalidade para uma
das fases de pesquisa deste trabalho.*

*A todos os colegas de mestrado e servidores do
Instituto Federal Goiano que, direta ou
indiretamente, contribuíram com a
materialização deste sonho!*

*"Conheça todas as teorias,
domine todas as técnicas,
mas ao tocar uma alma humana
seja apenas outra alma humana".
(Carl Gustav Jung)*

RESUMO

ROCHA, Roseli Gonçalves. ANÁLISE DO PERFIL COMPORTAMENTAL VERSUS O NÍVEL DE SATISFAÇÃO DOS SERVIDORES DO IF GOIANO EM RELAÇÃO AOS CARGOS E ATIVIDADES DESEMPENHADAS. 2016, 182f. Dissertação de Mestrado Profissional em Administração - Faculdades Alves Faria, Goiânia.

A personalidade é um termo subjetivo utilizado para descrever as características dos indivíduos, sendo considerado um dos fatores relevantes e influenciadores para o comportamento das pessoas dentro e fora das organizações. E, partindo deste pressuposto, a presente pesquisa teve como objetivo conhecer o perfil de personalidade dos pesquisados e nível de satisfação no cumprimento de suas funções, sendo estruturado nas seguintes etapas: 1) Identificação dos perfis de personalidade por meio do eneagrama, 2) Levantamento dos cargos mais adequados a estes perfis e a identificação dos perfis mais satisfeitos com as atividades desempenhadas. Quanto aos meios foi realizado um levantamento bibliográfico e quanto aos fins realizada uma pesquisa aos servidores da Reitoria do IF Goiano, envolvendo servidores técnico-administrativos e docentes, para identificar o traço principal de personalidade e o nível de satisfação com as atividades desempenhadas. Para compreensão e conhecimento da organização pesquisada foram abordados assuntos pertinentes à proposta apresentada, entre eles: o trabalho do serviço público; o comportamento humano nas organizações, a personalidade humana, o eneagrama como instrumento de avaliação comportamental e por último, um breve relato da Instituição pesquisada. O método da pesquisa foi o estudo de caso; quanto aos objetivos, exploratória e descritiva e natureza quanti-qualitativa. Estatisticamente o pressuposto deste estudo, que era verificar a correlação dos perfis de personalidade com as atividades desempenhadas não foi confirmada, devido a pequena população encontrada de cada perfil de acordo com os cargos pesquisados, entretanto, apresentaram dados indicativos dos quais foram interpretados mediante observação sistemática dos questionários respondidos, analisando quais os cargos mais adequados aos perfis de personalidade e o nível de satisfação destes com suas atividades. Os perfis que apresentaram maior nível de satisfação com as atividades desempenhadas e que são considerados mais adequados aos perfis de personalidade foram: mediador, com 86%; seguidos de otimistas, com 66%; analítico, com 60% e perfeccionista com 40%. A análise foi realizada apenas com os perfis com identificação dos traços principais, reduzindo a amostra, portanto, o desenvolvimento de outros estudos faz-se necessário abordando maior número de pessoas de cada perfil e maior quantidade em cada cargo. Ao final do estudo, verificou-se uma correspondência positiva entre os cargos mais adequados e o nível de satisfação com as atividades desempenhadas.

Palavras-chave: Comportamento Humano. Personalidade. Eneagrama.

ABSTRACT

Rocha, Roseli Gonçalves. ANALYSIS OF BEHAVIORAL PROFILE VERSUS THE LEVEL OF SATISFACTION OF SERVERS IF GOIANO REGARDING POSITIONS AND ACTIVITIES HELD. 2016, 182f. Master's dissertation Professional Administration - Colleges Alves Faria, Goiânia.

Personality is a subjective term used to describe the characteristics of individuals, being considered one of the relevant factors and influencers to the behavior of people inside and outside organizations. And from this assumption, the present study aimed to assess the personality profile of respondents and satisfaction in fulfilling its functions, being structured into the following steps: 1) Identification of personality profiles through the Enneagram, 2) Survey of the most appropriate positions to these profiles and the identification of the most satisfied with profiles the activities performed. As for the medium it was carried out a literature review and on the purposes performed a survey to the servers of the Rectorate of the IF Goiano, involving technical and administrative staff and teachers to identify the main personality trait and the level of satisfaction with the activities performed. For understanding and knowledge of the researched organization were discussed matters pertaining to the proposal, including: the work of the public service; human behavior in organizations, human personality, the Enneagram as a behavioral assessment tool and finally, a brief account of the researched institution. The research method was the case study; the aims, exploratory and descriptive and quantitative and qualitative nature. Statistically the assumption of this study, which was to verify the correlation of personality profiles with the activities performed was not confirmed due to small population found each profile according to the surveyed positions, however, they presented data indicative of which were interpreted by systematic observation of questionnaires, analyzing what the most appropriate positions to personality profiles and the level of satisfaction with these activities. The profiles showed higher levels of satisfaction with the performed activities that are considered most appropriate to the personality profiles were: mediator, with 86%; followed by optimistic, with 66%; Analytical with 60% and 40% perfectionist. The analysis was performed only with profiles identifying the main features, reducing the sample, therefore, the development of other studies it is necessary addressing many people each listing and a larger number in each position. At the end of the study, there was a positive correlation between the most appropriate positions and the level of satisfaction with the activities performed.

Keywords: Human Behavior. Personality. Enneagram.

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ARH	Administração de Recursos Humanos
BIG FIVE	Cinco grandes fatores
DISC	Dominância, Influência, Estabilidade, Conformidade
FGV	Fundação Getúlio Vargas
GP	Gestão de Pessoas
IBM	International Business Machines
IFES	Instituições Federais de Ensino Superior
IF GOIANO	Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia Goiano
MBA	Master in Business Administration
MBTI	Myers-Briggs Type Indicator
PDI	Plano de Desenvolvimento Institucional
RH	Recursos Humanos
USP	Universidade de São Paulo

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Descrição dos temas abordados	16
Figura 2: A evolução da gestão de pessoas	22
Figura 3: Tipos no Eneagrama	55
Figura 4: Figura do eneagrama	56
figura 5: Centros de Inteligência	61
Figura 6: As flechas	63

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Quantidade Cargo ocupados versus Cargos pesquisados.....	102
Gráfico 2: Análise dos colaboradores quanto a faixa etária	103
Gráfico 3: Análise dos colaboradores quanto ao nível hierárquico	104
Gráfico 4: Análise dos colaboradores quanto o nível de escolaridade	104
Gráfico 5: Cargo versus Perfil – Mediador	113
Gráfico 6: Nível de escolaridade versus cargo do perfil – Mediador	114
Gráfico 7: Cargos versus Idade do perfil – Mediador	115
Gráfico 8: Satisfação dos servidores com as atividades desempenhadas – Mediador	116
Gráfico 9: Cargo versus Perfil – Perfeccionista	119
Gráfico 10: Nível de escolaridade versus cargo do perfil – Perfeccionista	119
Gráfico 11: Cargos versus Idade do Perfeccionista	120
Gráfico 12: Nível de satisfação com as atividades desempenhadas – Perfeccionista	121
Gráfico 13: Cargo versus Perfil – Ajudante	123
Gráfico 14: Nível de escolaridade versus cargo do perfil – Ajudante	124
Gráfico 15: Cargos versus Idade do perfil – Ajudante	124
Gráfico 16: Nível de satisfação com as atividades desempenhadas – Ajudante	125
Gráfico 17: Cargo versus Perfil – Vencedor	128
Gráfico 18: Nível de escolaridade versus cargo do perfil – Vencedor	130
Gráfico 20: Nível de satisfação com as atividades desempenhadas	130
Gráfico 21: Cargo versus Perfil – Intenso	131
Gráfico 22: Nível de Escolaridade x Cargo – Intenso	132
Gráfico 23: Nível de satisfação com as atividades desempenhadas	133
Gráfico 24: Cargo versus Perfil – Analítico	134
Gráfico 25: Nível de escolaridade x Cargo – Analítico	135
Gráfico 26: Faixa etária versus Cargo – Analítico	135
Gráfico 27: Nível de satisfação com as atividades desempenhadas	136
Gráfico 28: Cargo versus Perfil – Precavido	138
Gráfico 29: Nível de escolaridade versus Perfil – Precavido	139
Gráfico 30: Cargo versus Idade – Precavido	139
Gráfico 31: nível de satisfação com as atividades desempenhadas	140
Gráfico 32: Cargo versus Perfil – Otimista	142
Gráfico 33: Nível de escolaridade versus Cargo – Otimista	143

Gráfico 34: Cargo versus Idade – Otimista	143
Gráfico 35: Nível de satisfação com as atividades desempenhadas.....	144
Gráfico 36: Nível de Escolaridade versus Cargo – Poderoso.....	147
Gráfico 37: Cargo versus Idade – Poderoso	147
Gráfico 38: Nível de satisfação com as atividades desempenhadas.....	148
Gráfico 39: Nível de satisfação com as atividades desempenhadas.....	149

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Principais características das teorias e perspectivas da personalidade	45
Quadro 2: Dimensões abordadas pela teoria de Jung	47
Quadro 3: Cenário de expansão da Rede Federal	98
Quadro 4: Perfil de Personalidade versus Cargos Desempenhados	110
Quadro 5: Cargos e atividades mais adequados.....	151
Quadro 6: Nível de satisfação com as atividades desempenhadas.....	151

LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Cargos Existentes no IF Goiano – Reitoria	100
Tabela 2: Percentual de perfis identificados.....	105
Tabela 3: Cargos versus Principais atividades	108
Tabela 4: Grupos Hornebianos	155

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	13
PROBLEMATIZAÇÃO	14
OBJETIVOS	14
Objetivo Geral	14
Objetivos específicos	14
JUSTIFICATIVA	15
1 – O TRABALHO DO SERVIDOR PÚBLICO	18
1.1 O SERVIÇO PÚBLICO VERSUS PRIVADO	18
1.2 A GESTÃO DE PESSOAS	21
1.2.1 A Gestão de Pessoas na Visão Contemporânea	23
1.2.2 Gestão de Pessoas no serviço Público	24
1.2.3 Gestão de Pessoas por competência	26
1.2.4 Gestão de Talentos	27
1.3 SATISFAÇÃO NO TRABALHO	28
2 - O COMPORTAMENTO HUMANO NAS ORGANIZAÇÕES	32
2.1 O TRABALHO E O COMPORTAMENTO HUMANO	35
2.2 EVOLUÇÃO HISTÓRICA DO TRABALHO	36
2.3 INFLUÊNCIA DO PERFIL COMPORTAMENTAL NAS RELAÇÕES INTRA E INTERPESSOAL	37
3 - A PERSONALIDADE HUMANA	42
3.1 CONCEITO	42
3.2 AS TEORIAS DA PERSONALIDADE	44
3.1.1 Perspectiva Psicanalítica	46
3.1.2 Perspectiva Neoanalítica	47
3.1.3 Perspectiva Biológica	48
3.1.4 Perspectiva Behaviorista	49
3.1.5 Perspectiva Cognitiva	50
3.1.6 Perspectiva Humanista	51
3.1.7 Perspectiva Interacionista	52
3.1.8 Perspectiva dos Traços	53
3.3 MODELOS PARA O ESTUDO DO COMPORTAMENTO HUMANO E DA PERSONALIDADE	53
4 - O ENEAGRAMA E O PERFIL COMPORTAMENTAL	55
4.1 CONCEITO	55
4.2 HISTÓRIA DO ENEAGRAMA	58
4.3 CENTRO DE INTELIGÊNCIA	60
4.4 FLECHAS DA PERSONALIDADE	63
4.5 TIPOS DE PERSONALIDADE	64
4.5.1 O tipo 1 - Perfeccionista	64
4.5.2 O tipo 2 – O Ajudante	68
4.5.3 O Tipo 3 – O Vencedor	71
4.5.4 O Tipo 4 – O Intenso	74
4.5.5 O Tipo 5 – O analítico	77
4.5.6 O Tipo 6 – O Precavido	80
4.5.7 O Tipo 7 – O Otimista	83
4.5.8 O Tipo 8 – O Poderoso	85

4.5.9 O Tipo 9 – O mediador.....	88
4.6 Subtipos da personalidade.....	90
4.7 O eneagrama nas organizações.....	91
5. METODOLOGIA.....	93
5.1 TIPO DE PESQUISA	93
5.2 OS INSTRUMENTOS	94
5.3 POPULAÇÃO E AMOSTRAGEM.....	95
5.4 TRATAMENTO E ANÁLISE DOS DADOS.....	95
6 –RESULTADOS DO ESTUDO DE CASO	97
6.1 HISTÓRIA DOS INSTITUTOS FEDERAIS	97
6.2 O INSTITUTO FEDERAL GOIANO.....	99
6.3 PERFIL SOCIODEMOGRÁFICO	101
6.4 CARGOS ADEQUADOS AO PERFIL DE PERSONALIDADE VERSUS NÍVEL DE SATISFAÇÃO COM AS ATIVIDADES DESEMPENHADAS.....	105
6.4.1 ANÁLISE DO PERFIL - MEDIADOR.....	113
6.4.2 ANÁLISE DO PERFIL – PERFECCIONISTA	118
6.4.3 ANÁLISE DO PERFIL – AJUDANTE.....	123
6.4.3 ANÁLISE DO PERFIL – VENCEDOR	127
6.4.4 ANÁLISE DO PERFIL – INTENSO	131
6.4.5 ANÁLISE DO PERFIL – ANALÍTICO	134
6.4.6 ANÁLISE DO PERFIL PRECAVIDO.....	138
6.4.7 ANÁLISE DO PERFIL OTIMISTA	142
6.4.9 ANÁLISE DO PERFIL – PODEROSO.....	146
CONSIDERAÇÃO S FINAIS.....	151
REFERÊNCIAS	158
ANEXO 1.....	169
ANEXO 2.....	170
ANEXO 4.....	182

INTRODUÇÃO

Com o intuito de promover um olhar no que diz respeito a interação entre as pessoas no ambiente de trabalho e as relações humanas as instituições preocupam-se, cada vez mais, com o perfil de seus colaboradores e a forma que cumprem suas funções.

Esta preocupação refere-se a constante mudança demandada no mundo corporativo. O modo que o perfil comportamental influencia no desempenho das atividades, bem como a influência que as organizações e seus líderes têm na vida das pessoas, vem refletindo no nível de satisfação dentro e fora das organizações.

A literatura indica que o comportamento humano é influenciado pelos traços de personalidade de cada indivíduo conforme afirmam alguns autores da área, como por exemplo: Rezende (2003) e Goleman (2003). Estes autores admitem a importância do estudo da personalidade para o desenvolvimento e o sucesso pessoal e profissional: para Resende (2003), a personalidade é mais importante e decisiva para o sucesso profissional das pessoas do que o conhecimento.

Já Goleman (1999, p. 15), complementa que os parâmetros do mercado de trabalho estão mudando, "[...] não importa o quanto somos inteligentes, mas também a maneira como lidamos com nós mesmos e com os outros. Este critério vem sendo utilizado para decidir quem será contratado ou quem não será".

A humanização e a valorização dos profissionais dentro do ambiente de trabalho, em tese, ocorrem a partir da necessidade de esclarecer o papel de cada um, tanto para gestores, quanto colaboradores, buscando a melhoria e a integração das equipes (LIMONGI-FRANÇA, 2006). Ou seja, o capital humano é entendido como imprescindível para sobrevivência de qualquer organização.

Sendo assim, o modo como essas pessoas interagem no grupo de trabalho passou a ser uma habilidade indispensável, constituindo-se em desafios permanentes para qualquer tipo de organização promover o relacionamento interpessoal de forma efetiva. Por outro lado, competência técnica deixa de ser o foco dos gestores, dando expressividade à competência comportamental e a busca do autoconhecimento.

Robbins (2005, p. 78) afirma que: "nossa personalidade molda nosso comportamento. Assim, se queremos entender melhor o comportamento de alguém na organização, é bom que saibamos alguma coisa sobre a sua personalidade".

Neste sentido, para elucidar questões a respeito do comportamento humano, a influência dos traços de personalidade, neste caso específico, por se tratar de uma organização

pública, serão abordados os temas: o serviço público, gestão de pessoas, o comportamento humano, satisfação no trabalho, o eneagrama como instrumento de avaliação comportamental e o estudo da personalidade. Assuntos que são relevantes neste estudo, visto que estão intimamente relacionados ao tema da pesquisa.

PROBLEMATIZAÇÃO

Pressupõe-se que os traços de personalidade influenciam em vários aspectos da vida profissional, entre eles: o nível de satisfação com o cargo e as atividades desempenhadas. E, partindo deste pressuposto, este estudo buscou levantar os perfis de personalidade com base nos eneatis tipos propostos pela teoria do eneagrama e compará-los ao nível de satisfação das pessoas em relação ao ambiente de trabalho e as atividades e atribuições dos cargos dos colaboradores da Reitoria do IF Goiano, abordando a seguinte questão: Existe correlação entre os perfis de personalidade e o nível de satisfação dos colaboradores com as atividades desempenhadas?

OBJETIVOS

Objetivo Geral

- Identificar os perfis de personalidade e compará-los ao nível de satisfação com as atividades desempenhadas dos colaboradores da Reitoria do IF Goiano.

Objetivos específicos

- Levantar os perfis de personalidade.
- Conhecer os cargos mais adequados aos perfis de personalidade.
- Identificar quais os tipos de personalidade estão mais satisfeitos com as atividades desempenhadas.

JUSTIFICATIVA

Justifica-se o presente estudo pela expectativa de contribuir para um novo cenário organizacional e identificar aspectos da personalidade humana, ou seja, o modo de pensar, sentir e agir de cada pessoa e suas influências nas relações interpessoais, equipe de trabalho e a sociedade como um todo, e ainda: chamar a atenção sobre o fator humano e sua complexidade no ambiente organizacional; expor as possibilidades que gestores e líderes detêm para propiciar um ambiente satisfatório ao desempenho pessoal e profissional, se analisar o perfil de personalidade em relação aos cargos exercidos; evidenciar a importância da valorização do capital humano para que possam desempenhar suas competências; mostrar a importância da gestão de pessoas no processo de capacitação e desenvolvimento dos colaboradores.

Esta pesquisa é motivada pela importância de conhecer os fatores que possam colaborar com a melhoria do ambiente organizacional, atuação profissional e contribuição para o desenvolvimento individual e coletivo.

Acredita-se que quando a organização consegue criar um ambiente de trabalho que valorize o capital humano, em que as pessoas possam desempenhar suas competências e alcançar suas expectativas, numa relação de troca, elas estarão motivadas, satisfeitas e comprometidas no desempenho das atividades e atribuições do cargo.

E, o conhecimento das atitudes das pessoas e a forma como se comportam irão intervir no progresso individual e coletivo, seja no dia a dia ou dentro do ambiente organizacional.

Atuante na área de recursos humanos por um longo período e entusiasta pelo assunto, uma das motivações que levou a pesquisar esse tema refere-se a inquietude de conhecer aspectos que possam colaborar com a melhoria organizacional, assunto que é bastante sensível aos olhos deste pesquisador.

Entende-se que a pesquisa é de relevância para a sociedade, considerando que é um tema que está presente no cotidiano do profissional, pois é diária a busca pelo bem-estar do trabalhador, satisfação no trabalho, valorização das pessoas, eficiência, dentre outros fatores que acabam refletindo tanto à instituição quanto ao cidadão que recebe os seus serviços.

Ademais, observa-se que há uma crescente preocupação com a interação e as relações humanas nas organizações, no presente caso, a ênfase na Administração Pública que é interagir de forma cada vez mais eficiente, para melhor atender a sociedade que necessita dos serviços prestados por elas.

A investigação foi realizada em uma Instituição Pública de Ensino, cujo viés é de que o servidor já ingressa no serviço público com cargos pré-determinados, o que poderia gerar um pré-julgamento, visto que há poucas possibilidades de mudanças para um servidor que chega com competências pré-definidas em concurso público do qual ele foi habilitado.

É preciso salientar que, normalmente, os testes de perfil de personalidade com base no eneagrama realizado por organizações privadas tem inúmeros objetivos, como por exemplo: a formação de equipes, o desenvolvimento gerencial, recrutamento e seleção, entre outros, o qual costuma ser realizado de forma identificada, buscando mapear e aplicar as competências e potencialidades existentes de cada indivíduo. No presente caso, o teste foi aplicado com a devida autorização de cada participante, sendo que os resultados são sigilosos e só serão divulgados de forma coletiva e despersonalizada.

O método utilizado nesta pesquisa foi o estudo de caso, permitindo tratar o problema da pesquisa com a integração dos dados através de aplicação de questionários. Quanto ao objetivo, a pesquisa classifica-se como exploratória, com técnicas e procedimentos bibliográficos e análise documental, além de levantamento de dados com abordagens quanti-qualitativas, divididos nos seguintes capítulos:

No primeiro capítulo é apresentada a introdução com a temática do estudo, o problema, o objetivo geral e os objetivos específicos, bem como a justificativa da pesquisa.

No segundo capítulo é apresentada a revisão teórica abordando os principais assuntos que norteiam este trabalho, abordando os principais temas correlacionados a Instituição pesquisada e a temática proposta, conforme figura 1 abaixo:



Figura 1: Descrição dos temas abordados

O referencial teórico foi dividido em quatro capítulos, sendo o primeiro: o Trabalho do Servidor público, expondo as principais diferenças entre serviço público e o privado, com o intuito de mostrar até que ponto é possível aplicar a presente pesquisa em uma organização pública. O segundo capítulo aborda o Comportamento Humano, fazendo referência desde o momento que o fator humano começa a influenciar no comportamento organizacional, levando organização e gestores a preocupar-se com as pessoas no ambiente de trabalho, deixando de vê-las como recursos humanos/horas, passando a ser conceituados como pessoas portadoras de sentimentos e motivações diversas. O terceiro capítulo aborda A Personalidade Humana, apresentando os principais estudos e teorias e, por último, o eneagrama, utilizado como instrumento de diagnóstico para identificar o traço principal de personalidade, que analisa as principais diferenças dominantes nas pessoas.

1 – O TRABALHO DO SERVIDOR PÚBLICO

O Estado é mantido por meio da colaboração de seus servidores e estes são responsáveis pelo crescimento e desenvolvimento da instituição a qual pertencem, cuja finalidade é atender os cidadãos com competência, profissionalismo, além de outros princípios que norteiam o serviço público.

De acordo com a Constituição Federal de 1988, em vigor, servidores públicos são:

todos aqueles que mantêm vínculo de trabalho profissional com os órgãos e entidades governamentais, integrados em cargos ou empregos de qualquer delas: União, estados, Distrito Federal, municípios e suas respectivas autarquias, fundações, organizações públicas e sociedades de economia mista.

Esses profissionais detêm inúmeras obrigações enquanto servidores, além das suas atribuições do cargo que desempenham mediante suas competências, tem o compromisso de atender bem as pessoas que dependem de seus serviços. Contudo, o servidor público enfrenta inúmeros desafios, os quais poderão intervir no bom andamento no desempenho de suas atividades, um dos principais desafios é que a Administração Pública somente pode agir sob autoridade dos preceitos legais, sendo unicamente por eles regida.

Nesse sentido, "enquanto na administração particular é lícito fazer tudo o que a lei não proíbe, na Administração Pública só é permitido fazer o que a lei autoriza" (MEIRELLES, 1997, p.82). Isso significa que o servidor público precisa fazer tudo que lhe é de competência, garantido o bem estar da coletividade, no entanto, só pode agir de acordo com o que a lei determina, dificultando, em muitos aspectos, a tomada de decisão. O próximo tópico apresenta algumas diferenças entre o serviço público e serviço privado.

1.1 O Serviço Público versus Privado

Várias são as diferenças do setor público com o privado, que tem normas, visões, expectativas e finalidades diferentes, além dos meios de utilização de seleção, políticas de remuneração, avaliação de desempenho, entre outras, que vão distinguir uma da outra.

De acordo com a Constituição Federal/1988, destacam-se algumas diferenças entre o setor público com o privado: a) contratação, que no serviço público as pessoas são escolhidas para determinado cargo, através de concurso, dos quais não poderão ser exoradas do cargo devido a estabilidade garantido em lei, sendo afastados somente com a aposentadoria, ou

ainda, a não aprovação em estágio probatório e, em último caso, se cometer alguma infração punitiva com pena expulsiva do cargo.

Enquanto no serviço privado a contratação pode ser feita através de recrutamento e seleção, com critérios que são definidos pela própria organização, o serviço privado tem a liberdade de escolha dos seus profissionais, levando em consideração que, além das competências técnicas, há oportunidade de escolha do perfil que atenda às necessidades particulares da organização.

Inteirando o entendimento, Carneiro (2010) afirma que: diferentemente das organizações privadas que visam principalmente o lucro, as organizações públicas possuem como sua finalidade maior não o lucro, mas o atendimento ao interesse da coletividade.

A produtividade também é considerada como finalidade do serviço público, prestando serviços à coletividade, cujo enfoque é a eficiência dos serviços prestados à comunidade em geral, sendo que no serviço privado a produtividade é vista apenas para alcançar lucros.

Di Pietro (2002), conceitua o serviço público como atividade material estabelecida por lei exercida diretamente pelo Estado ou a quem este delega, com intuito de satisfação das necessidades coletivas sob regime total ou parcial do Direito Público.

O serviço público, para Bandeira Mello (2007 *apud* MATIAS-PEREIRA, 2008, p.5), "é toda atividade de oferecimento de utilidade ou comodidade matéria fruível diretamente pelos administrados"[...]. É definido como prestador de serviço para a comunidade, portanto, os trabalhos oferecidos devem prevalecer o interesse da coletividade.

As instituições possuem características únicas, cada qual é reconhecida pela sociedade através das atividades que executam, ou melhor, da forma que executam; agilidade, presteza, cortesia, eficiência, entre outros (ABREU, 2012).

Para Robbins (2005), uma instituição corresponde ao processo de trabalhar com as pessoas e com os recursos que a integram, tornando possível o alcance dos seus objetivos. A forma como é administrada uma organização determina o quanto ela é capaz de utilizar corretamente seus recursos. O Serviço Público constitui-se em função administrativa exercida pelo Estado ou por seus delegados, que consiste em prestações materiais específicas ou genéricas que propiciam para os administrados benefícios das mais variadas ordens.

O serviço público tem passado por mudanças significativas, dentre eles o acesso a informação, favorecendo a sociedade meios de cobrar do Estado os seus direitos. Dessa forma, Matias-Pereira (2008, p. 69), contextualiza: "observa-se que as rápidas mudanças em termos de acesso a informações, melhoria no patamar de educação e cidadania, entre outros, contribuem para aumentar a cobrança por uma gestão pública moderna".

Até a Revolução de 1930, o modelo patrimonial de administração pública era predominante. Consta-se que a sociedade brasileira foi criada e desenvolvida sob o controle atento de um Estado centralizador, que insistiu, por longo período, em enriquecer e garantir os privilégios, a uma elite, em detrimento da maioria excluída deste processo (SOUZA & MELO, 2013).

Dessas mudanças, o Brasil passou por três grandes reformas, conforme afirma Petrucci (1999): a primeira é a Reforma Burocrática de 1936, que criou um corpo burocrático clássico, de funcionários do Estado. A partir de 1937, tem início o primeiro grande esforço de inovação do sistema público do País. De acordo com Marcelino (2003), esse período vai até 1945, e suas premissas eram a reforma do sistema de pessoal e a implantação e a simplificação de sistemas administrativos.

A segunda reforma pode ser apresentada pelo Decreto-Lei 200, de 1967, continha uma preocupação com o enrijecimento da burocracia, sendo implementada em contexto de ditadura política e sem a participação da sociedade.

Já a terceira se caracteriza pela Reforma Gerencial, iniciada em 1995, é a primeira a pensar o setor público do país com uma visão mais democrática, onde o Estado deve estar voltado para o atendimento dos seus cidadãos, as instituições públicas devem ser eficientes e eficazes. Entretanto, essa mudança no sistema gerencial vem sendo inserida até os dias atuais, sendo possível afirmar que tais transformações ainda não foram integradas em sua plenitude.

Ferreira et al. (2007) consideram que, após a década de 1980, são dados os primeiros passos para se implantar no País um modelo gerencialista de Administração Pública, face às novas demandas da sociedade que exigem um aparelho administrativo moderno, mais eficiente.

Para Sther (2008), a Administração Pública passa a adotar novos métodos de atuação voltados para a cultura do diálogo, favorecendo o trabalho da sociedade sobre ela mesma. Já Perez (2004), afirma que a "A administração assume hoje a função de harmonizar o comportamento dos atores sociais, procurando ser mais transparente, distanciando-se dos modelos burocráticos puramente gerenciais e neoliberais".

Matias-Pereira (2008, p. 19), afirma que "o marco referencial da nova administração pública é estimular nos servidores públicos um compromisso com a estruturação de uma sociedade mais preparada para atender as crescentes demandas da sociedade, num contexto de fortes mudanças".

Conduzida por inúmeras mudanças, novas tecnologias e a participação ativa do cidadão, a administração inicia uma nova administração pública a na década 90, o que

resultou em muitos benefícios, todavia, trouxe grandes desafios, dos quais podem ser citados a nova gestão de pessoas no serviço público.

No âmbito corporativo, a gestão de pessoas passou a ter um papel fundamental na função de acompanhar as inúmeras mudanças ocorridas ao longo dos anos. Também é papel desses técnicos gerenciar os profissionais no que diz respeito ao comportamento e comprometimento com a organização, tendo dever/poder de minimizar as situações que interferem para o crescimento organizacional. Para melhor compreender o papel desse gestor, será abordada no próximo tópico a gestão de pessoas e as suas interfaces no serviço público.

1.2 A gestão de pessoas

As transformações pós-revolução industrial e a introdução à teoria das relações humanas trouxeram novas perspectivas para os trabalhadores, fazendo com que os gestores e líderes comesçassem a perceber a necessidade de integrar o grupo de trabalho e integrar-se também, reconhecendo que todo trabalho é uma atividade coletiva, onde as pessoas têm personalidade, motivações próprias e interesses diversos no trabalho que desempenha.

A definição de gestão de pessoas apresentada por Dutra (2002) é "um conjunto de políticas e práticas que permite a conciliação de expectativas entre a organização e as pessoas para que ambas possam realizá-las ao longo do tempo".

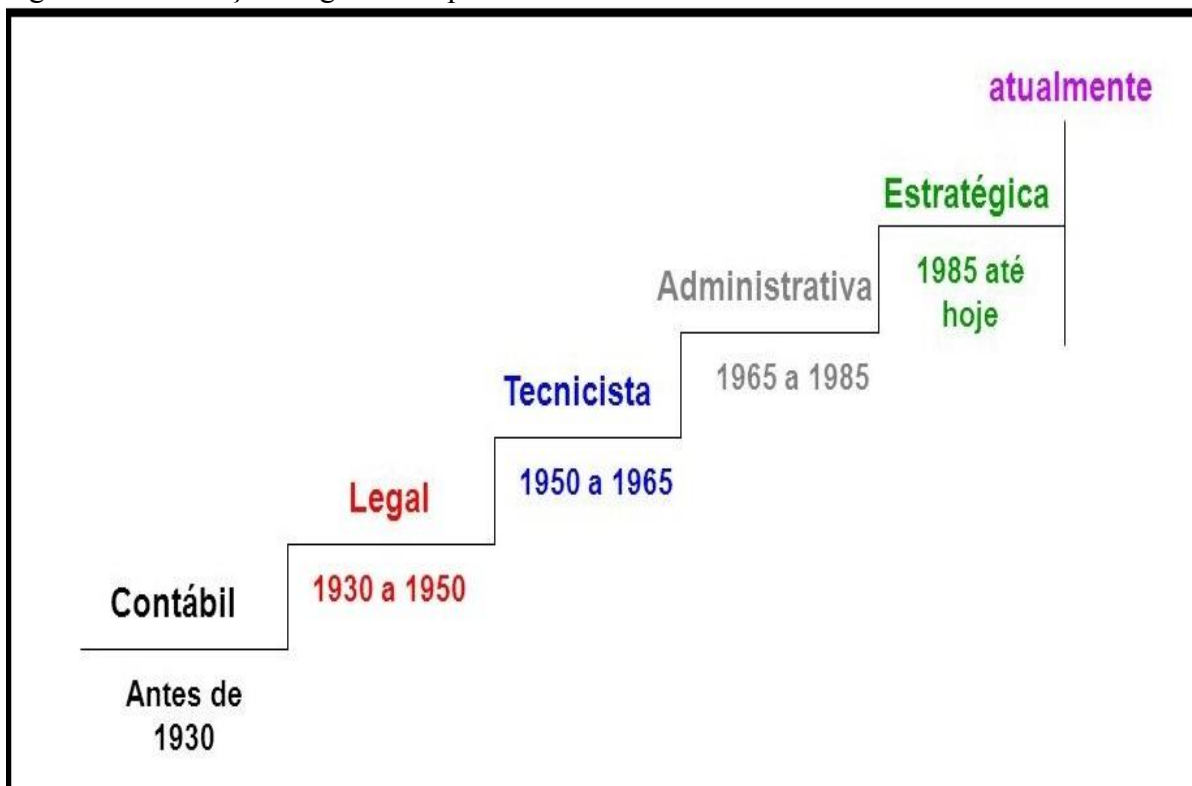
Gil (2001, p. 17) afirma que "Gestão de Pessoas é a função gerencial que visa à cooperação das pessoas que atuam nas organizações para o alcance dos objetivos tanto organizacionais quanto individuais". O papel desse gestor é de fundamental importância para acompanhar as mudanças que vem ocorrendo ao longo dos anos, visando facilitar e favorecer o desenvolvimento humano.

Na metade do século XX, os sinais de mudança das características da sociedade industrial já se faziam presente: "[...] os bens tangíveis, tais como os meios de produção e matérias-primas, deixam de ser os recursos principais, dando lugar aos intangíveis, como conhecimento, criatividade, informações, etc. (HANASHIRO, TEIXEIRA e ZACCARELLI, 2008, p.4).

Conhecer esses ativos significa compreender a importância das pessoas na organização, dotadas de conhecimento, habilidades e atitudes e com as mais variadas motivações e diferenças individuais. O processo de gerir pessoas é complexo, o ser humano é o ativo que exige maior atenção por parte das organizações, visto que tem aspirações e

interesses diversos. Dentre as mudanças ocorridas há de se destacar a evolução da função de RH – Recursos Humanos no Brasil, passando por várias etapas até chegar a gestão de pessoas, apresentada conforme figura 2 abaixo:

Figura 2: A evolução da gestão de pessoas



Adaptado de TOSE (1997, apud MACARENCO, 2006, p. 73).

Wood Jr (2002) descreve a evolução da função de RH no Brasil desde a década de 30, quando as relações de trabalho não eram pautadas pela legislação trabalhista, cabendo às organizações realizar as funções de registro, folha de pagamento entre outras, não existindo nenhum departamento específico para isto.

Segundo o mesmo autor, nas décadas de 50 e 60, o desenvolvimento das indústrias, especialmente o setor automobilístico, auxiliou na substituição do chefe de pessoal pelo administrador de pessoal, o qual realizava a contratação de pessoas e preocupava-se com sua manutenção e desenvolvimento. Nos anos 60, surgiu a gerência de recursos humanos, com enfoque administrativo e nos 90, a gestão de pessoas, com enfoque estratégico.

Davel e Vergara (2001), constataam que a gestão de pessoas tradicional conhecida como Administração de Recursos Humanos - ARH da década de 70, fundamentada pela psicologia industrial e pelos modelos teóricos do behaviorismo e da psicologia organizacional, contribuiu para construção de uma visão racional, objetiva e normativa dos

indivíduos nas organizações, privilegiando um tratamento às pessoas como recursos disponíveis para a produção de bens e serviços.

Mesmo com a evolução dos modelos de políticas em gestão de pessoas e suas adaptações conforme o passar do tempo, ainda assim, observa-se que a área de gestão de pessoas até hoje apresenta certas tendências de atuação como departamento pessoal, demonstrando reflexos dos vários modelos do passado, trazendo uma nova visão e novos conceitos à área de pessoal conforme será apresentada no próximo tópico.

1.2.1 A Gestão de Pessoas na Visão Contemporânea

A gestão de pessoas fundamenta-se no fato de que o desempenho de uma organização depende das contribuições das pessoas, da forma como elas estão organizadas, capacitadas, e como são mantidas no ambiente de trabalho. Também é compreendida como um conjunto de políticas e práticas definidas para orientar o comportamento humano e as relações interpessoais no ambiente de trabalho.

As mudanças ocorridas no mercado e na própria sociedade mudou o papel da gestão de recursos humanos, as novas demandas fizeram com o RH – Recursos Humanos, o tradicional departamento de recursos humanos, assumisse novas posturas e novas atribuições nas organizações, as organizações que não estão adotando estas atitudes estão passando por dificuldades de adaptação e competitividade.

"Hoje, quando o papel do homem no trabalho vem se transformando e suas características mais especificamente humanas, como o saber, a intuição e a criatividade, vêm sendo valorizadas, talvez se caminhe para uma transição na qual a empresa finalmente reconheça que se relaciona com pessoas, e não com recursos" (FISCHER, 2002, p.32).

Novas formas de gestão estão sendo idealizadas com o intuito de melhorar o desempenho dos profissionais e alcançar as expectativas individuais. A cooperação é alcançada quando há um equilíbrio entre os benefícios que a organização oferece para o indivíduo[...] e o esforço que o indivíduo dá para a organização (MAXIMIANO, 2012, p, 158).

Essa é uma das áreas da administração que mais sofreu mudanças nos últimos anos, antes com a configuração de administração de recursos humanos – ARH, mais mecanicista e burocrática e hoje é configurada como gestão de pessoas - GP, cuja responsabilidade é a excelência das organizações, enfatizando o fator humano.

Fischer (2002, p. 11) comenta que "toda e qualquer organização depende, em maior ou menor grau, do desempenho humano para seu sucesso. Por esse motivo, desenvolve e organiza uma forma de atuação sobre o comportamento que se convencionou chamar de modelo de gestão de pessoas". As pessoas têm conhecimento dos seus direitos e deveres, de forma muito claras, e isso colabora para que elas busquem melhores ambientes de trabalho, impondo opiniões, ideias e mostrando suas personalidades.

Segundo Dutra (2001, *apud* HANASHIRO, TEIXEIRA e ZACCARELLI, 2008, p.246), "tanto as organizações quanto as pessoas possuem e desenvolvem suas competências, dentro de um processo dinâmico de trocas. As competências organizacionais são criadas a partir da constituição da empresa e são estocadas no conjunto do patrimônio organizacional".

Ratificando e acrescentando o que os autores acima afirmaram que as pessoas, por meio de suas competências individuais, levam conhecimento às organizações e recebem outros conhecimentos que comporão o patrimônio da organização e a partir do momento que desempenham atividades às quais escolherem, sentir-se-ão motivadas a exercê-las com zelo e dedicação. "Para fazer a organização funcionar, é preciso considerar seriamente o comportamento das pessoas" (MAXIMIANO, 2012, p, 160).

E ainda, segundo Fischer (2002), o modelo de gestão de pessoas é a maneira como uma organização se dispõe para gerenciar e orientar o comportamento humano no ambiente de trabalho.

Para Correia (2014), uma organização com visão atual de Gestão de Pessoas, possui clareza estratégica, fazendo com que a missão, visão, valores e objetivos sejam compreendidos e praticados por todos os colaboradores visando a união das pessoas em torno de objetivos comuns e coletivos.

Neste contexto, a gestão de pessoas no serviço público tem papel fundamental no desenvolvimento das potencialidades humanas, voltada às ações de melhorias que irão influenciar no atendimento interno da organização, bem como promover ações que favoreçam o atendimento aos usuários que dependem de seus serviços.

1.2.2 Gestão de Pessoas no serviço Público

A preocupação com a gestão de pessoas passou a representar mais que uma discussão estratégica no âmbito de algumas organizações públicas, levando em consideração aspectos relevantes na mudança de comportamento.

Mudanças de comportamentos que vem ocorrendo, marcada por condutas questionáveis, muitas vezes é difícil estabelecer os valores sobre os quais a sociedade está vivenciando, diante disso, a gestão de pessoas tem como responsabilidade a formação do profissional que a instituição deseja, com o objetivo no desenvolvimento e crescimento da organização.

O sistema de gestão de pessoas constitui uma das ações promotoras de melhoria de desempenho na Administração Pública, considerando que o principal objetivo da Administração Pública consiste na "[...] promoção da pessoa humana e seu desenvolvimento integral em liberdade" (MATIAS-PEREIRA, 2010, p. 246).

Segundo Bergue (2007, p. 18) a gestão de pessoas no setor público, é definida como: "esforço orientado para o suprimento, a manutenção e o desenvolvimento de pessoas nas organizações públicas, em conformidade com os ditames constitucionais e legais, observadas as necessidades e condições do ambiente em que se inserem."

De acordo com a Constituição Federal de 1988, o Estado define-se pelo seu objetivo de bem comum ou interesse da coletividade, enquanto o serviço privado tem objetivos e interesses pessoais. Consequentemente, quando se fala de gestão de pessoas no setor público faz-se necessário atentar para uma realidade diversa das organizações privadas.

No serviço público há algumas restrições que travam o gestor avançar no sentido de buscar alternativas para o melhor desempenho dos membros que atuam ou atuarão na organização. Podemos citar algumas dessas restrições, como exemplo: numa seleção pública é razoável afirmar que os candidatos aprovados, normalmente, são dotados de capacidade intelectual e competências de acordo com o perfil desejado, todavia, nem sempre esses candidatos apresentam um perfil adequado para o desempenho do cargo, visto que não está previsto a possibilidade de avaliar o perfil profissional para o cargo o qual está sendo selecionado.

Além de algumas restrições, outro problema encontrado para que essa gestão possa desenvolver e alcançar novos patamares, é a confusão em torno do papel da gestão de pessoas e do próprio gestor, visto que são coisas distintas e as duas precisam de ajustes. De um lado, o sistema que precisa alcançar os interesses coletivos e, do outro, a necessidade de atingir as expectativas dos colaboradores, onde os profissionais que atuam no serviço público carecem de novas competências conceituais, técnicas e humanas.

"O mercado atual requer modernidade, criatividade, novas tecnologias, novos conhecimentos e mudanças urgentes na visão através dos paradigmas, impondo, com isso, um desafio: o de continuar competindo." (SILVA T, 2000, p. 26).

Mesmo que de forma lenta, a área de gestão está evoluindo sua forma de atuação, visando novas estratégias de organização para obter resultados mais produtivos, conforme afirma Cabrera (2008, p.18):

A gestão de pessoas teve que evoluir da gestão de um vínculo simples para a gestão de uma coleção de trocas simbólicas, teve que entender a evolução das pessoas de trabalhadores organizacionais para trabalhadores do conhecimento e teve que aprender a trabalhar com um novo modelo de avaliação.

A excelência da gestão pública pressupõe atenção prioritária ao cidadão, valorizando-o e garantindo um serviço de atendimento com competência e qualidade, por outro lado, o prestador de serviço precisa ser valorizado e possuir as competências exigidas para o desempenho profissional. Visando a compreensão e identificação dos perfis profissionais e comportamentais, será abordado a gestão de pessoas por competência.

1.2.3 Gestão de Pessoas por competência

Apesar de não ser proposta de mudança o foco principal deste estudo, seria impossível, ou bastante vago, falar de influência do perfil comportamental no desempenho das atividades e atribuições do cargo, sem abordar o tema gestão de pessoas por competência, visto que a observação que será feita na presente pesquisa é levantar fatores que ratifiquem ou não a proposta do problema da pesquisa. Perfil e competência são assuntos distintos, entretanto, estão correlacionados pela finalidade do estudo.

O conceito de competência foi proposto pela primeira vez em 1973, onde McClelland buscava uma abordagem mais efetiva que os conhecidos testes de inteligência utilizados nos processos de seleção de pessoas para as organizações (DUTRA, 2004). O dicionário Aurélio (2001) define competência como a faculdade para apreciar e resolver qualquer assunto e acrescenta-se a ela idoneidade e aptidão.

Para Fleury (2002, p. 55) "o conceito de competência é pensado como o conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes que justificam uma alta performance, acreditando-se que as melhores performances estão fundamentadas na inteligência e na personalidade das pessoas".

Segundo McClelland (1993) competência envolve três dimensões, conhecido como CHA que envolve conhecimentos (saber o que fazer), habilidades (saber como fazer) e

atitudes (querer fazer), engloba aspectos cognitivos, técnicos, sociais e afetivos que estão relacionados ao trabalho.

"As pessoas são depositárias do patrimônio intelectual da empresa, bem como da capacidade e da agilidade de resposta da organização aos estímulos do ambiente e, ainda, da capacidade de visualização e exploração das oportunidades de negócio" (DUTRA, 2001, p. 26).

Além do mais, existe resistência de implantação na administração pública do modelo de gestão por competências, uma vez que, há várias restrições quanto a realização de processos seletivos, pois tais processos não avaliam determinados comportamentos e atitudes.

As organizações, públicas ou privadas, antes de recrutarem e selecionarem as pessoas que ocuparão os cargos propostos, já tem definido o perfil dos candidatos desejados. Pires et. al. (2009) preceitua que a formação do quadro de colaboradores deveria estar embasada na contratação de pessoal que não apenas demonstrem o domínio de conhecimentos técnicos sobre matérias específicas, mas que também que tivesse um conjunto de habilidades e atitudes compatíveis com suas futuras atribuições.

Macareno (2009), afirma que é preciso pensar o perfil do novo profissional que trabalha no setor público, tendo em vista que estes serão os novos trabalhadores e gestores do futuro. A dificuldade de aplicar um novo modelo de gestão não caracteriza-se apenas pela complexidade de alteração de estrutura, o óbice é convencer as pessoas ao processo de transformação. E um dos maiores desafios da gestão é colocar as pessoas certas nos lugares certos, gerando a necessidade de buscar cada vez mais os talentos e potencialidades de cada indivíduo.

É impreciso afirmar que as pessoas ao exercerem suas competências de acordo com suas motivações e expectativas são consideradas autorrealizadas e satisfeitas. No entanto, a partir do momento que realizam tarefas das quais estão dispostas e que têm afinidades, pode-se afirmar que favorecem ao comprometimento com atividades e desempenho das atribuições do cargo, tornando-se essencial a identificação das potencialidades de cada um.

1.2.4 Gestão de Talentos

Identificar as necessidades e aspirações individuais com intuito de motivá-los buscando o equilíbrio entre os interesses pessoais e coletivos só será possível por meio de ações e práticas de envolvimento, estratégias e mudanças organizacional e cultural.

O talento é: "a capacidade previsível de alguém gerar valor no presente e no futuro, de forma incremental, mas sustentada, alcançando a excelência através da combinação dos meios disponíveis com as competências progressivamente desenvolvidas" (COSTA, 2012, p. 166).

O talento não é uma característica muito fácil de definir, tendo em vista vários enfoques para evidenciá-lo, generalizado, pode ser considerado como talentosas as pessoas que possui competências técnicas e comportamentais, maturidade, capacidade para liderar, entre muitas outras qualidades que habilite um indivíduo como essas as aptidões.

E um dos aspectos a serem considerados é a valorizar o capital e o quanto é importante aproveitar o conhecimento de cada um e agregá-lo para o desenvolvimento e desempenho da organização. Segundo Dutra (2007, p. 5), "o maior desafio relativo à gestão de pessoas é envolver, comprometer, atrair pessoas talentosas, mantendo a competitividade da empresa".

Segundo Chowdhury (2003, p. 79), as "pessoas de talento querem fazer parte de uma empresa na qual podem confiar, uma empresa que as estimule" e a "escassez de talentos é geralmente é o maior obstáculo ao crescimento de uma empresa. As organizações necessitam desenvolver os seus próprios talentos em vez de apenas contratá-los".

Seguindo a linha do autor Chowdhury, para desenvolver talento deve-se começar pelo autoconhecimento e daquilo que realmente é prioridade para o indivíduo, uma vez identificado os interesses pessoais é possível encontrar os melhores talentos, a partir daí investir neles para que suas competências alcancem os seus objetivos e a satisfação tanto dos colaboradores quanto da organização. E a satisfação pode ser considerada como fator relevante no desempenho das atividades e atribuições do cargo.

1.3 Satisfação no Trabalho

Acredita-se que há vários fatores que poderão intervir na satisfação de um colaborador dentro de uma organização, dentre eles as diferenças de personalidade. E essas diferenças vão variar de acordo com as expectativas e metas de cada indivíduo e, em muitas situações, a satisfação pode ser motivada pelo perfil de cada um. Gil (2001) assevera que a motivação têm origem em necessidades que variam não apenas de pessoa para pessoa, mas também numa mesma pessoa conforme o momento. As pessoas, por sua vez, por serem diferentes entre si, interagem com a própria personalidade e motivação de formas diferentes.

Hunt & Osborn (2002, p. 96) define satisfação no trabalho como "o grau segundo o qual os indivíduos se sentem de modo positivo ou negativo em relação ao seu trabalho, é uma atitude, ou resposta emocional às tarefas de trabalho" [...]. Para Martins (1999), a satisfação ou insatisfação depende do sucesso ou fracasso dos indivíduos, como das possibilidades oferecidas a este, e ainda, do grau de importância atribuída ao trabalho.

Já Siqueira e Gomide Jr. (2004), afirma que o conceito de Satisfação no Trabalho, apresenta controvérsias quanto à sua natureza cognitiva ou afetiva, tem sido apontada como um vínculo afetivo positivo com o trabalho, as satisfações que se obtêm nos relacionamentos com as chefias e com os colegas de trabalho, as satisfações advindas do salário pago pela empresa, das oportunidades de promoção ofertadas pela política de gestão da empresa e das satisfações com as tarefas realizadas.

Segundo Martinez (2002), a teoria de Locke sobre satisfação no trabalho é apresentada com mais detalhes, tanto por ser a mais utilizada em pesquisas sobre o tema, como por se considerar como sendo uma das que apresenta maior abrangência e coerência teórica. Embora existam diferenças individuais significativas em relação ao que os trabalhadores querem de seus trabalhos, também existem grandes semelhanças entre os fatores causais da satisfação no trabalho (Locke, 1984).

Para Cavanagh (1992), há três grupos de aspectos que influenciam na satisfação no trabalho: diferenças de personalidade, diferenças no trabalho e diferenças nos valores atribuídos ao trabalho, definidos pelo autor da seguinte forma:

"A perspectiva das diferenças de personalidade vê a satisfação no trabalho como um fenômeno que pode ser explicado predominantemente em termos da personalidade dos indivíduos" (CAVANAGH, 1992, p. 704).

As diferenças no ambiente de trabalho são resultados de diferenças na natureza do trabalho, em que podem ser considerados todos os aspectos psicossociais do trabalho, tais como demandas da tarefa, papel do indivíduo na organização, relacionamentos interpessoais, possibilidades de desenvolvimento de carreira, clima e estrutura organizacional.

E ainda, o trabalho é valorizado de maneiras diferentes: para alguns é uma parte muito importante da vida; para outros, é apenas um aspecto da vida que existe para prover outras necessidades. A satisfação no trabalho, decorrente da autoavaliação do trabalho, é influenciada pela medida a qual o trabalho é compatível com valores pessoais (Locke, 1969).

A satisfação profissional é a atitude geral da pessoa diante do seu trabalho e decorrerá de inúmeros fatores que vão contribuir com as suas perspectivas pessoais e profissionais. Segundo os autores Perez-Ramos, 1980; Fraser, 1983; Cavanagh, 1999, satisfação

profissional pode ser conceituada como o sentimento agradável ou estado emocionalmente positivo do trabalhador, de acordo com suas metas e expectativas, podendo ser modificada de acordo com forças internas e externas, dentre eles: traços de personalidade, comprometimento, integração social, expectativa quanto ao trabalho, significado do trabalho, reconhecimento, autonomia, status, normas organizacionais, entre outros.

Outros aspectos que vai contribuir com a satisfação dos colaboradores em uma organização segundo Cavanagh (1992), são os aspectos psicossociais do trabalho, tais como demandas da tarefa, papel do indivíduo na organização, relacionamentos interpessoais, possibilidades de desenvolvimento de carreira, clima e estrutura organizacional. E, ainda, atributos pessoais e sócio demográficos, tais como idade, tempo de experiência no trabalho, estado conjugal e nível de educação, também podem influenciar nas diferenças de personalidade (LINO, 1999).

Para Keith Davis e John W. Newstrom (1992), a satisfação no trabalho pode ser encarada também como uma atitude global ou então ser aplicada a determinadas partes do cargo ocupado pelo indivíduo. Segundo os autores os cargos modelam as pessoas conforme estes cargos são desempenhados, desta forma, a administração deve estar preocupada com os efeitos dessas atividades sobre a pessoa como um todo.

Reforçando o exposto que a força de trabalho deve ser encarada não só como desafio para gestores e líderes no que diz respeito ao nível de satisfação dos colaboradores, devem ainda preocupar-se com as atitudes de cada indivíduo perante a situação e o ambiente o qual estão inseridos e o que as diferenças individuais podem contribuir com o desempenho organizacional. "O desafio para as organizações, portanto, é conseguir acomodar os diferentes grupos de pessoas, atendendo aos seus diferentes estilos de vida, necessidades familiares e modos de trabalhar" (ROBBINS, 2008, p. 14).

A satisfação no trabalho passou a ser utilizado no processo de formação de competências para que gerentes pudessem planejar estratégias capazes de levar trabalhadores a se tornarem satisfeitos e envolvidos com o trabalho (SIQUEIRA E GOMIDE JR., 2004).

Conforme Davis e Newstrom (1992), cada indivíduo possui seu perfil, cabe ao administrador saber respeitar suas diferenças e trabalhar buscando o melhor de cada um, a fim de atingir um desempenho satisfatório da organização. Por outro lado, "As pessoas diferem muito em relação as suas características biográficas, e essas diferenças, por vezes, afetam o desempenho, a produtividade, o absenteísmo, a rotatividade, a cidadania, a satisfação" (PIZOLOTTO E DREWS, 2008, p. 23)

Segundo Bom Sucesso (2002, p. 12), "a história de vida, as características pessoais, os valores, os anseios e expectativas configuram no nível individual uma forma de viver e de sentir, definindo fatores básicos para a satisfação". Corroborando com Bom Sucesso e acrescentando o entendimento, os anseios e expectativas das pessoas influenciam o modo de agir de cada um, diferenciando um indivíduo dos outros. Os objetivos serão alcançados não só pelas habilidades técnicas, mas pela maneira de conviver com as pessoas, com as diferenças de comportamento, desafiando os gestores manter uma equipe de trabalho em equipe em harmonia, esforçando-se para atingir objetivos coletivos. Considerando os conceitos abordados, admite-se que vários são os fatores que irão interferir no comportamento humano, dos quais precisam ser analisados.

2 - O COMPORTAMENTO HUMANO NAS ORGANIZAÇÕES

Os colaboradores são influenciados pelo ambiente e pela situação vivenciada, conseqüentemente, entender seu comportamento contribuirá não só para tratar as questões que os envolvem, com também para melhorar a interação e o relacionamento entre as pessoas. "O Comportamento humano é uma matéria difícil, não porque seja inacessível, mas porque é extremamente complexo" (SKINNER, 2000, p.16).

As reações do indivíduo podem ser administradas no ambiente organizacional e isso implica em entender como as pessoas cumprem suas atividades, uma vez identificado a maneira que cada um age ou reage diante de cada situação é possível formular e atingir objetivos organizacionais.

Várias são as ciências que estudam o comportamento humano: enquanto a psicologia foca suas atenções sobre o indivíduo, a sociologia estudo o sistema social no qual os indivíduos desempenham seus papeis, ou seja, estuda as relações das pessoas entre si. [...]. Já a antropologia foca em compreender os seres humanos e suas atividades (ROBBINS, 2005, p.8).

E a medida que os estudos da administração e das organizações evoluíram, o foco da atenção foi gradualmente deslocado da ênfase nos fatores físicos e estruturais para as relações e interações humanas. Para Robbins (2005), uma organização corresponde ao processo de trabalhar com as pessoas e com os recursos que a integram, tornando possível o alcance dos seus objetivos. A forma como é administrada uma organização determina o quanto ela é capaz de utilizar corretamente seus recursos.

A busca pelo entendimento sobre a conduta dos indivíduos e suas particularidades não é recente, o estudo do comportamento foi iniciado através da psicologia, o qual procurava desde então, descrever razões, emoções e percepções do ser humano, o comportamento depende da interação entre a situação e a personalidade das pessoas, levando-nos a crer que não basta identificar os fatores do ambiente interno ou externo e sim buscar as verdadeiras motivações do ser humano (STRAPASSON, 2005).

O mesmo autor ao referir-se ao trabalho de John B. Watson (considerado o psicólogo fundador do comportamentalismo), afirma que o autor propôs a transformação da psicologia, sob alegação que o comportamento deveria ser observado como método privilegiado, numa ciência capaz de prever e controlar o comportamento humano, o autor declarava que a psicologia era um ramo puramente objetivo e experimental das ciências naturais, com a finalidade de prever e controlar o comportamento.

Ainda Strapasson (2005) corroborando com o Watson (1913), entende que a busca pelo entendimento das atitudes das pessoas é antiga, identificou-se, naquela época, a necessidade de estudar e analisar a forma que cada um age e reage, alegando que o comportamento é contingencial. Afirmava ainda que o comportamento é o responder observável e quantificado de um organismo, que é eliciado necessariamente por um estímulo anterior, todavia, não nega a existência da consciência, nem a possibilidade de o indivíduo se auto observar, contudo, admitia que a análise dos estados de espírito, bem como a procura das suas causas, só pode interessar ao sujeito no âmbito da sua vida pessoal.

A preocupação com o ser humano e suas expectativas pessoais, iniciou-se na década de 30, com a escola das relações humanas, surgindo da experiência de Hawthorne, criada por Elton Mayo, conduzindo às variações expressivas, incitando discussões significativas sobre o comportamento humano nas organizações, o qual buscava conhecer as atividades e sentimentos dos trabalhadores. "As premissas básicas da escola das relações humana eram as de que as pessoas reagem ao ambiente social em que estão [...]" (GRIFIN & MOORHEAD, 2006, p.12).

Essas mudanças evidenciam a importância de buscar os fatores que influenciam no comportamento das pessoas nas organizações, sendo assim, os fatores determinantes estão no interior das pessoas, são os seus traços de personalidade, suas predisposições e emoções, seu modo de agir e suas crenças (BERGAMINI, 1997).

"As pessoas e as organizações definem e redefinem suas relações continuamente. Da mesma maneira, as relações dos indivíduos evoluem e mudam ao longo do tempo" (GRIFIN & MOORHEAD, 2006, p.12). O processo de transformação do comportamento e a necessidade de reconhecer e valorizar o ser humano para o alcance objetivos organizacionais requer adaptação a essas novas demandas, os tempos mudaram, e o comportamento das pessoas também. "Os maiores problemas enfrentados hoje pelo mundo só poderão ser resolvidos se melhorarmos nossa compreensão do comportamento humano" (SKINNER, 1974, p. 08).

O comportamento das pessoas dentro de uma organização vai depender das características de personalidade de cada indivíduo, como estas pessoas percebem e diferenciam o ambiente externo e interno e o que isso pode auxiliar no que diz respeito a forma que devem ser vistas e tratadas, para que as atividades sejam desempenhadas.

Acredita-se que o ambiente e a situação em que cada um se encontra em dado momento é sempre uma variável que irá influenciar nas atitudes das pessoas e, ainda, pode ou não influenciar numa decisão.

Cada indivíduo possui diferentes sentimentos, expectativas e a forma de compreender as coisas também variam de acordo com o que acha prioridade, o que realiza e o que irá receber em troca dos serviços prestados. Muitas são as razões que podem explicar uma ação:

Embora o estudo do comportamento humano no trabalho seja sistemático e rigoroso, é preciso ressaltar que as pessoas são diferentes e a abordagem de comportamento organizacional leva em conta uma estrutura organizacional, considerando variáveis situacionais para entender as relações de causa e efeito (ROBBINS, 2002, p. 8).

Cada indivíduo tem uma maneira de pensar, de comportar-se tanto no dia a dia quanto no trabalho, alguns estão mais propensos a dedicar-se, motivar-se e aprender, enquanto outros não, e são algumas dessas diferenças que podem identificar o seu perfil de comportamento.

O reconhecimento do ser humano, a preocupação com sentimentos e emoções, e com a qualidade de vida são fatores que fazem a diferença. O trabalho é a forma como o homem, por um lado, interage e transforma o meio ambiente, assegurando a sobrevivência, e, por outro, estabelece relações interpessoais, que teoricamente serviriam para reforçar a sua identidade e o senso de contribuição.

"Um dos aspectos do comportamento humano, cujo estudo tem sido incentivado na atualidade, é aquele que procura compreender como as pessoas vivem e resolvem seus problemas dentro do seu contexto de trabalho" (BERGAMINI, 1982, p.19). Conforme Moraes (2000, p.45), o fator humano é o melhor recurso de que a empresa dispõe, devendo ser melhor administrado. Se o administrador quer reter talentos para sua organização é preciso traçar estratégias para lidar com as mais diversas situações entre seus colaboradores, dando um tratamento especial às diferenças individuais e personalidade de cada um.

Segundo Schermerhorn (2006, p. 220), as pessoas são consideradas como tendo necessidades múltiplas e variadas que podem se modificar ao longo do tempo. Elas possuem uma gama de talentos e habilidades que podem ser desenvolvidas. As organizações e os administradores, conseqüentemente, devem responder às diferenças individuais com uma variedade de estratégias e práticas. E responder a essas diferenças constitui-se em adequar o conjunto de qualidades ou atributos de seus colaboradores para o melhor desempenho de suas funções, podendo ser aplicado tanto na gestão de pessoas quanto para mapear competências.

Vecchio (2009, p.27) afirma a possibilidade de mudança pessoal por meio de forças ambientais, no entanto, acha difícil ou mesmo impossível alterar a personalidade:

Um dos aspectos da personalidade que causa maior perplexidade é a sua resistência geral à mudança. Estudos de tentativas para alterar a personalidade de uma pessoa mostram que é muito difícil ou mesmo impossível, conseguir isso para muitos indivíduos.

Corroborando com Vecchio, o comportamento humano pode ser trabalhado e influenciado pelo ambiente, todavia, a personalidade não muda, ou seja, são traços característicos de cada pessoa, restando apenas identificar os traços de personalidade que cada um traz consigo e o entendimento porque agem ou reagem de forma diferente umas das outras em situações diversas. E, no ambiente organizacional, possibilita a gestores e líderes alocar ou realocar profissionais com perfis adequados para o tipo de função que irá desempenhar.

Maximiano (2012, p. 161) ao discriminar uma das proposições do comportamento organizacional afirma que:

Muitos aspectos do comportamento humano não são observáveis diretamente nem passíveis de definição inquestionável. Personalidade, inteligência, atitudes e sentimentos, bem como inúmeros outros aspectos, não são tangíveis nem mensuráveis objetivamente, podendo apenas ser inferidos. Além disso, o peso de cada um desses aspectos sobre o comportamento das pessoas e dos grupos é difícil, se não impossível, mensuração.

Davis e Newstrom (1992), afirmam que um estudo apurado do comportamento de cada participante ou um grupo de trabalho é fundamental para se ter uma corporação eficiente e eficaz no mundo dos negócios tão acirrado e brutal como hoje em dia com sua concorrência global.

Se todas as pessoas tivessem as mesmas motivações e personalidades, os gestores poderiam utilizar um "padrão" de como tratar cada indivíduo, porém não é esta a realidade, e isto só reforça a teoria de que cada um, como ser individual, deve ser tratado de forma individualizada, respeitando as diferenças e aspirações.

2.1 O trabalho e o comportamento humano

O trabalho e o desenvolvimento do ser humano não podem ser dissociados. O comportamento das pessoas exerceu e exerce interferências em todos os períodos da história e, identificar e compreender, minimamente, o perfil, a relação entre as pessoas e o trabalho torna-se relevante devido as constantes mudanças no grupo organizacional e nas relações humanas. No século XXI, o trabalho encontra-se em um novo cenário, marcado por rápidas e constantes mudanças relativas a demandas e oportunidades (SCHERMERHORN, 2006).

Segundo o dicionário etimológico, a palavra "trabalho" tem sua origem no vocábulo latino "tripaliu": denominação de um instrumento de tortura formado por três (tri) paus

(paliu). Desse modo, originalmente, "trabalhar" significa ser torturado no tripaliu. Sendo instituído inicialmente como um castigo ou como uma dor (SILVA. D., 2011).

O termo trabalho possui diversos significados, os quais vários autores de suas respectivas áreas o definem. Karl Heinrich Marx, um dos principais teóricos sobre o tema trabalho, afirma que:

O trabalho é, em primeiro lugar, um processo entre o homem e a natureza um processo integrado no qual o ser humano faculta, regula e controla a sua forma material com a natureza através de sua atividade [...]. Ao atuar sobre a natureza externa a si, modificando-a, o ser humano modifica simultaneamente sua própria natureza[...] (MARX, 1979, p. 118).

Entretanto, há inúmeras particularidades a respeito do conceito de trabalho, podendo ser para alguns a possibilidade de alcançar objetivos e para outros a única maneira de ser recompensado financeiramente, variando de acordo com as expectativas pessoais e individuais de cada ser humano.

Confúcio citado por Reggiani (2013), corrobora ao afirmar que uma pessoa ao escolher um trabalho que goste, não teria que trabalhar um dia sequer em suas vidas, e, ainda, segunda a autora, deve-se unir o útil e o agradável, ou seja, o dinheiro com o que se gosta de fazer. Só assim, seria bem-sucedidos pessoalmente e financeiramente.

Bakunin (apud TOLEDO, 1982, p.78) afirma que: "o trabalho não se converte em trabalho propriamente humano a não ser quando começa a servir para a satisfação não só das necessidades físicas, e fatalmente circunscritas à vida animal, como também do ser social, que tende a conquistar e realizar plenamente a sua liberdade [...]". Neste contexto, considera-se que o homem é conduzido pela vontade de satisfazer suas necessidades e, o trabalho, mesmo sendo considerado por muitos como fardo, é através dele que o homem poderá alcançar seus objetivos.

2.2 Evolução Histórica do Trabalho

Com as expressivas transformações no que se refere ao trabalho ocorrido a partir da revolução industrial, consideradas desumanas, injustas, devido às más condições e a forma que os trabalhadores realizavam suas atividades, o trabalho ganhou novas características e conduziram, a partir daí, a inúmeras transformações no comportamento e nas relações humanas (CERQUEIRA, 1961).

Essas transformações não só foram importantes para as mudanças organizacionais como também para o comportamento das pessoas. Ferreira (2013), afirma que as variantes políticas, culturais e econômicas, transformou ao longo da história, o desenvolvimento da intelectualidade humana na construção do materialismo e ajudou a formar o homem que temos hoje.

O trabalho humano insere-se em estruturas organizacionais, definidas ou configuradas como sistemas relacionais que envolvem tarefas, fluxos de trabalho, subordinação e autoridade e canais de comunicação (GRIFFIN E MOORHEAD, 2006; SCHERMERHORN, 2006; ROBBINS, 2005).

"As organizações existem desde que as pessoas começaram a trabalhar juntas. Ao longo da história [...] organizações consistiram em pessoas que se comunicam, coordenam, colaboram umas com as outras para alcançar objetivos comuns" (MCSHANE E GLINOW, 2014, p.2).

A partir do século XX, com a chegada do capitalismo e a introdução do modo capitalista de produção, a ideia de trabalho passou a ser vista como meio de aquisição de riquezas e integração social (GOMES, 2008; BORGES e YAMAMOTO, 2004).

Reforçando o entendimento dos autores acima citados, as transformações, o avanço tecnológico e as mudanças continuam contribuíram e ainda contribui consideravelmente para esta evolução, de um lado o conhecimento técnico e o crescimento econômico e, de outro, os interesses pessoais, havendo necessidade de compreender as relações intra e interpessoal, assunto que será abordado no próximo tópico.

2.3 Influência do perfil comportamental nas relações intra e interpessoal

As relações humanas tanto no convívio familiar, na comunidade, quanto profissional vão depender do modo que as pessoas interagem e a forma que se relacionam. O ambiente, a situação e a personalidade das pessoas irão interferir nesse comportamento.

Há dois tipos de relacionamentos: o intrapessoal e interpessoal. De acordo com Goleman (1998) "o relacionamento intrapessoal é a integração do autoconhecimento, autodomínio e automotivação". O autor afirma que as pessoas tendem a ser muito eficazes na gestão de relacionamentos quando compreendem e controlam as próprias emoções e podem ter empatia pelos sentimentos dos outros, sendo considerada a base do relacionamento interpessoal.

Citações de Sócrates e Sun Tzu, datadas há mais de 2000 anos, dentre muitas outras, apontam a necessidade da competência relacionamento intrapessoal. "Se você conhece o inimigo e conhece a si mesmo, não precisa temer o resultado de cem batalhas. Se você se conhece, mas não conhece o inimigo, para cada vitória ganha sofrerá também uma derrota. Se você não conhece nem o inimigo nem a si mesmo, perderá todas as batalhas". Essa citação reforça o entendimento que a busca do autoconhecimento e o conhecimento das pessoas a nossa volta favorecerá as relações humanas.

Por outro lado, as relações interpessoais influenciam em todos os momentos da organização, havendo necessidade de análise criteriosa do indivíduo no grupo, identificação de fatores que podem interferir nos processos e na satisfação das pessoas e equipes, buscando promover a integração entre os seus colaboradores. Segundo Moscovici (1998, p. 34) ao mencionar integração de equipes afirma que:

O relacionamento interpessoal pode tornar-se e manter-se harmonioso e prazeroso, permitindo trabalho cooperativo, em equipe, com integração de esforços conjugando as energias, conhecimentos e experiências para um produto maior que a soma das partes, ou seja, a tão buscada sinergia.

O indivíduo é o resultado de sua formação histórica que compõe a sua personalidade, e isto permite concluir que não existem duas pessoas iguais, pois não existem duas trajetórias idênticas; por isso, cada qual é único, indivisível e singular, desde sua concepção. (GOMIDE, 2008).

As necessidades individuais são uma preocupação permanente das organizações, pois, para obter resultados coletivos, os gestores precisam admitir o quanto as pessoas podem intervir na execução das atividades, visto que, além das competências, lidar com as diferenças individuais e equipe de trabalho pode definir e até determinar o desempenho organizacional.

"A experiência tem comprovado que as pessoas podem aprender a aperfeiçoar sua habilidade em compreender os outros e a si próprias adquirindo competência e facilidade nas relações interpessoais" (MINICUCCI, 2001, p. 30-31).

Tornou-se frequente as organizações disponibilizarem treinamentos, capacitações para que seus colaboradores busquem habilidade e conhecimento para melhorar os relacionamentos e o melhor cumprimento das tarefas em equipe, visando otimizar as atividades e contribuir para o desempenho e cumprimento das tarefas.

Se o ambiente contribui para um clima harmonioso e produtivo, a probabilidade dos relacionamentos serem melhores aumentam, da mesma forma que o envolvimento das pessoas também, tanto nas atividades quanto nas relações, sendo assim, se o ambiente contribui para

um clima favorável, irá intervir de maneira satisfatória na execução das atividades. Moscovici (2002, p.32) afirma que:

Pessoas convivem e trabalham com pessoas e portam-se como pessoas, isto é, reagem às outras pessoas com as quais entram em contato: comunicam-se, simpatizam e sentem atrações, antipatizam e sentem aversões, aproximam-se, afastam-se, entram em conflito, competem, colaboram, desenvolvem afeto.

É condição básica as organizações observarem a necessidade de conhecer o comportamento humano nas organizações, visando o aumento da produção, competitividade e o bom relacionamento entre equipes. Chiavenato (2004) assevera que o sucesso ou o fracasso da maioria dos projetos organizacionais depende do fator humano: é preciso saber lidar com pessoas de diferentes personalidades e saber relacionar-se e comunicar-se com elas.

"Desde o início da moderna sociedade industrial, ficou claro que a produtividade e o desempenho das organizações dependem também do comportamento das pessoas, e não apenas da eficiência dos sistemas técnicos" (MAXIMIANO, 2012, pág. 155).

Essa evolução resultou numa tendência para análises integradas do comportamento e da estrutura nos níveis individual, grupal, organizacional e interorganizacional (BOWDITCH e BUONO, 1992).

Os dirigentes carregam o compromisso de serem vigilantes às diferenças entre as pessoas no grupo e na organização, pois cada um traz para a instituição, necessidades diferentes, personalidades distintas e motivações que geram satisfação ou insatisfação e, ainda, que podem influenciar não só na produção como também na criação ou solução de conflitos no processo organizacional.

Para lidar com as diferenças individuais e suas complexidades, as organizações buscam referenciais que permitam analisar e contextualizar a influência dos grupos. "Um dos maiores desafios para a ciência da administração é lidar adequadamente com pessoas e seus relacionamentos nas organizações" (VENTORINI, GARCIA, 2004, p. 119).

"Embora na prática os executivos já tenham compreendido há muito tempo a importância das habilidades interpessoais para a eficácia da gestão, as escolas de administração demoraram um pouco a captar essa mensagem" (ROBBINS, 2005, p. 2).

Manter um bom relacionamento interpessoal não é uma tarefa fácil, cada ser humano tem uma personalidade, valores diversos, fatores estes que precisam ser identificados para obter a interação entre eles:

As relações interpessoais desenvolvem-se através do processo de interação. E esse aspecto pode ser observado quando analisamos o comportamento das pessoas no

ambiente organizacional, na qual há determinadas atividades inerentes à situação que já são predeterminadas, ou seja, precisam ser realizadas (MOSCOVICI, 2003, p.34).

O processo de interação humana é complexo e ocorre permanentemente entre pessoas, sob forma de comportamentos manifestos e não manifestos, verbais e não verbais, pensamentos, sentimentos, reações mentais e ou físico-corporais (FELA, 2002).

"Cada indivíduo possui um estilo característico de interação, isto é, tenta suscitar a desejada reação de outras pessoas de determinadas maneiras" (ARGYLE, 1967, p.38).

Embora a intenção seja visualizar as pessoas como recursos, isto é, como portadoras de capacidades, conhecimentos, motivação de trabalho, comunicabilidade, dentre outras habilidades nunca se deve ignorar que elas são portadoras de características, expectativas, objetivos pessoais e histórias particulares.

Os relacionamentos interpessoais fazem parte de um percentual significativo quando referimo-nos à motivação individual e grupal. As pessoas esperam que o trabalho satisfaça muitos tipos de necessidades – físicas, sociais, egoísticas – e que, além disso, essas necessidades possam ser satisfeitas de muitas maneiras diferentes – fora do trabalho, em torno do trabalho e por meio do trabalho (MINICUCCI, 2013).

As relações interpessoais tiveram como um de seus primeiros pesquisadores o psicólogo Kurt Lewin. Mailhiot (1976, p. 66), ao se referir a uma das pesquisas realizadas por esse psicólogo, afirma que ele chegou à constatação de que "a produtividade de um grupo e sua eficiência estão estreitamente relacionadas não somente com a competência de seus membros, mas, sobretudo com a solidariedade de suas relações interpessoais".

Adquirir essa nova competência pode fazer a diferença no desempenho organizacional, segundo Moscovici (1985, p. 27), "a competência interpessoal é a habilidade de lidar eficazmente com as relações interpessoais, de lidar com outras pessoas de forma adequada às necessidades de cada uma e às exigências da situação".

Mendes (2005), ao citar o trabalho de Max Weber, autor da teoria das organizações, ratifica a afirmação que os trabalhadores deixam de ser definidos como recursos humanos/horas e passam a ser conceituados como pessoas, com razão e emoção, portadores de conhecimento, capital humano e intelectual, deixando o mecanicismo da teoria imposta pela teoria clássica e fugindo do romantismo da teoria das relações humanas que, para o autor era preciso caracterizar todas as variáveis envolvidas, bem como o comportamento de seus membros.

Muitas vezes é difícil compreender a complexidade do indivíduo, principalmente quando em relação aos outros. A relação eu-outro

pode ser complexa facilitando ou dificultando a interação e comunicação entre as partes (GOMIDE, 2008, p. 85).

No atual contexto as organizações demonstram que estão preocupadas com as características de sua equipe de trabalho, ou seja, as diferenças individuais, e o quanto podem refletir para o sucesso organização, traçando estratégias no sentido de identificá-las, a partir daí buscar resultados para realização das atividades bem como o equilíbrio entre as relações humanas.

Compreender que cada pessoa tem uma personalidade própria é o primeiro passo para melhorar o convívio e a interação entre as pessoas dentro e fora das organizações e para que isso ocorra faz-se necessário entender um pouco sobre o estudo da personalidade humana.

3 - A PERSONALIDADE HUMANA

3.1 Conceito

Ao referir-se sobre a personalidade, atribui-se padrões de comportamento e atitudes que são particulares de cada pessoa, para distinguir um indivíduo de outro. Entretanto, nem sempre pode-se garantir o tipo de comportamento que cada um terá, o que é possível afirmar é que há comportamentos observáveis. E a maneira que cada um se age ou reage diante de determinada situação será definida de acordo com os traços apresentados.

Marçal (2001) afirma que, "o que é chamado de personalidade pode se referir a um padrão de comportamentos adquiridos e mantidos por contingências, não excluindo as diversas variações que existem no modo de agir das pessoas no decorrer de suas vidas[...]".

Personalidade é um assunto relativamente amplo, frequentemente empregado para explicar tanto as diferenças individuais como a consistência do comportamento humano (WELTER & CAPITÃO, 2007).

Diferentes perspectivas, traços ou características são identificados nos indivíduos dependendo do aspecto teórico o qual o pesquisador tem interesse em abordar. Conhecer os que há diversos tipos de personalidade e aprender um pouco sobre a forma de lidar com cada uma deles pode representar um avanço no diálogo entre gestores e colaboradores, entre líderes e liderados, entre as tarefas a serem executadas e os seus executores (SOUZA, M., 2012).

Etimologicamente falando, personalidade tem origem latina, derivando de "personalitate", trazendo os seguintes significados: 1. Qualidade de pessoal. 2. Caráter essencial e exclusivo de uma pessoa. 3. Aquilo que a distingue de outra. Na Grécia Antiga a ideia da representação teatral trazida pelos gregos, que usavam máscaras para caracterizar as divindades ou, ainda, para desempenhar a "personalidade" de outra pessoa, deu impulso ao que hoje chamamos de personalidade (DELBEN, 2012).

No entanto, existem divergências quanto às origens ou sobre o que determina a personalidade de alguém; podendo ser determinada por fatores genéticos, ou ainda, que a situação e o ambiente podem moldar e modificar a personalidade de uma pessoa.

Corroborando com o exposto por Soto (2002) e Robbins (2005) afirma que, historicamente, pesquisadores assinalaram como chaves determinantes da personalidade a hereditariedade e o ambiente. Posteriormente, foi inserido um novo fator, a situação, como agente importante capaz de moldar a personalidade.

Nessa ótica argumenta-se ainda, segundo os autores acima, que a personalidade pode ser entendida sob vários pontos de vista. Não há como precisar a personalidade de alguém, visto que esses determinantes irão interferir no comportamento e nas relações interpessoais, todavia, podemos afirmar que alguns traços de personalidade são evidentes em algumas pessoas e outras não.

Segundo Soto (2002) é possível estudar o ser humano a partir de três pontos de vista: como indivíduo, como pessoa e como personalidade. Como indivíduo, é um complexo organismo vivo, com uma essência biológica e física. Como pessoa, é um ser dotado de inteligência, capaz de pensar, racional, o que o distingue dos demais seres vivos. Ao acrescentar a personalidade o diferenciamos de qualquer outro indivíduo dentro do grupo.

O indivíduo é a pessoa dissociada do grupo ou da organização; enquanto pessoa, o ser social dotado de vontades próprias e que serão realizadas de acordo com suas motivações e com aquilo que acha que é prioridade e, personalidade quando atribuídos traços que irão diferenciar uma pessoa da outra.

Corbela (apud SOTO, 2002) afirma que a personalidade inclui aspectos intelectuais, afetivos, impulsivos, volitivos, fisiológicos e morfológicos; é uma forma de responder diante dos estímulos e as circunstâncias da vida com um selo peculiar e próprio e que dá como resultado o comportamento. O mesmo autor afirma que as organizações identificaram que cada ser humano é diferente de outro e as diferenças individuais indicam que os gestores de uma organização precisam tratar cada um de forma singular.

Em outro aspecto, a personalidade também pode ser definida como caráter, reputação, imagem da pessoa, ao referirmo-nos sobre determinada pessoa, o que analisamos em primeiro lugar é a maneira como ela trata as pessoas e de que forma ela realiza suas atividades.

Chanlat (1992) alega que o ser humano é uno, ou seja, único enquanto espécie, enquanto indivíduo, um ser biopsicossocial, que aparece profundamente ligado à natureza e à cultura que o envolve e que ele transforma. Sendo assim, só uma concepção que procura apreender o ser humano na sua totalidade pode dele se aproximar sem, contudo, jamais o esgotar completamente.

O mesmo autor afirma ainda que em todo sistema social o ser humano dispõe de uma autonomia relativa, marcado pelos seus desejos, pelas suas aspirações e suas possibilidades. O indivíduo dispõe de um grau de liberdade, sabe o que pode atingir e que preço estará disposto a pagar para consegui-lo no plano social.

Em estudo recente sobre a influência do relacionamento interpessoal no ambiente de trabalho, Feitosa & Máximo (2014) aborda a personalidade como fator capaz de mudar o comportamento:

Embora as organizações sofram influências do ambiente externo, as pessoas, sujeitos que compõem o ambiente interno, são os principais responsáveis pelo desempenho da organização. Os resultados apontam que as relações interpessoais influenciam o ambiente de trabalho, porque a personalidade, cultura e fatores emocionais são capazes de modificar o comportamento do indivíduo no ambiente de trabalho. Mas tais relações apenas poderão manter-se saudáveis de acordo com o conhecimento que cada pessoa tem sobre suas atitudes.

Constata-se e que a personalidade é sempre um dos fatores que podem influenciar no comportamento e no desempenho organizacional e que os relacionamentos são influenciados não só pelo ambiente interno ou externo, como também pelas atitudes das pessoas, ou seja, indiscutivelmente, a personalidade é uma das razões que influenciam no comportamento humano.

O estudo do comportamento através da personalidade, procura os principais fatores que vão ou não contribuir para o autoconhecimento, oferecendo melhorias às atitudes das pessoas. Para subsidiar o presente estudo foram levantados os principais teóricos e suas respectivas teorias sobre a personalidade humana.

3.2 As teorias da Personalidade

"Uma teoria é um instrumento conceitual que permite compreender alguns fenômenos específicos" (CLONINGER, 1999, p.12). As teorias da personalidade testam suas afirmações sobre as pessoas por meio científico, por meio de observações sistemáticas e uma disposição para modificar a compreensão em função dessas observações. Já Hall, Lindzey & Campbell (1998) afirmam que: "uma teoria, em sua forma ideal, deve conter duas partes: uma série de suposições relevantes sistematicamente relacionadas uma à outra e um conjunto de definições empíricas".

A personalidade aos olhos do aprendiz refere-se ao comportamento de uma pessoa no seu modo de agir, pensar, se é bom ou ruim, se é alegre ou triste, calmo ou agressivo. Todavia, a definição varia de acordo como os indivíduos são identificados e com o ponto de vista de cada um. E ao identificar os tipos de personalidade, instintivamente estaremos direcionando à um conceito ou perspectiva.

Silva & Nakano (*apud* WITTER, 1999) afirmam que diante da diversidade de teorias e de instrumentos disponíveis para avaliação da personalidade, estudos que visem à análise da

produção científica se tornam importantes, uma vez que permitem a clarificação das perspectivas que têm sido dados nos estudos.

A teoria moderna sobre a personalidade começou a se configurar na década de 30, por meio dos estudos dos autores: Gordon Allport (1930), Henry Murray (1930) e Kurt Levin (1931). Levin *apud* Friedman & Schustack (2004), enfatizando que as forças que influenciam uma pessoa muda de tempo em tempos e de uma situação para outra, essas teorias adotaram essa ênfase sobre a condição atual de uma pessoa em determinada circunstância. O quadro abaixo apresenta as principais perspectivas teóricas sobre a personalidade, conforme estudos de Friedman & Schustack (2004):

Quadro 1: Principais características das teorias e perspectivas da personalidade

Teorias/ Perspectivas	Principal Característica	Principais Autores
Psicanalítica	Observação das influências inconscientes; importância dos impulsos sexuais mesmo em esferas não sexuais.	Sigmund Freud
Neoanalítica	Ênfase no self em sua luta para lidar com emoções e impulsos no mundo interior e as exigências de outras pessoas no mundo exterior.	Carl Jung/Alfred Adler/ Karen Horney/Erik Erikson
Biológica	Enfoque nas tendências e nos limites impostos pela herança biológica; pode ser facilmente associada com a maioria das outras abordagens.	Charles Darwin/ Ivan Pavlov/ Hans Eysenck/ Francis Galton
Behaviorista	Análise mais científica das experiências de aprendizagem que modelam a personalidade.	B.F. Skinner/John Dollard/ Neal Miller/ Roberts Sears/ John B. Watson
Cognitiva	Captura a natureza ativa do pensamento humano; emprega o conhecimento da psicologia cognitiva.	Kurt Lewin/ Jean Piaget/ George Kelly/ Julian Rotter/ Albert Bandura
Humanista	Valoriza a natureza espiritual da pessoa; enfatiza a luta pela autossatisfação.	Erich Fromm/ Rollo May/ Victor Franckl/ Abraham Maslow/Carl Rogers
Interacionista	Reconhece a existência de diferentes personalidades (selves) em diferentes circunstâncias.	Harry Stack Sullivan/ Walter Mischel/ Jack e Jeanne/ Henry Murray
Traços	Técnicas objetivas de avaliação do indivíduo.	Carl Jung/ Gordon Allport/ Hans Eysenck/ Henry Murray

Fonte: Adaptado de Friedman; Schustack (2004, p.10-11).

Independente de algumas teorias focarem em aspectos diferentes para descrever a personalidade humana, os termos de estudo estão inter-relacionados, sendo assim, as diversas contribuições e pressupostos dos estudiosos, acima citados, contribuíram e ainda contribuem significativamente para compreender o quanto a personalidade é capaz de intervir no comportamento e nas relações humanas, cada uma com seu entendimento. Com o objetivo de orientar o entendimento a respeito do estudo da personalidade humana serão abordadas as principais perspectivas teóricas sobre a personalidade, conforme apresentado no quadro acima por Friedman & Schustack (2004).

3.1.1 Perspectiva Psicanalítica

Todas as abordagens psicanalíticas da personalidade sustentam o conceito de um inconsciente dinâmico, ou seja, que tem energias e motivações, mas as várias teorias psicanalíticas o descrevem de maneiras diversas (CLONINGER, 1999, p.31). A teoria da psicanálise é discutida e influencia desde o início da ciência até os dias atuais, considerada com ponto de partida para compreensão do comportamento humano, portanto, ela não deve ser ignorada no estudo da personalidade dos indivíduos.

Freud (1923) citado por Cloninger (1999), foi um dos primeiros teóricos a enfatizar os aspectos desenvolvimentais da personalidade e em particular o papel decisivo dos primeiros anos do período de bebê e da infância como formadores da estrutura de caráter básica da pessoa. Sua teoria procura descrever a etiologia dos transtornos mentais, o desenvolvimento do homem e de sua personalidade, além de explicar a motivação humana. O estudo inicial sobre personalidade por Sigmund Freud refere-se o comportamento como resultado de três sistemas que são o Id, o Ego e o Superego.

"O I, responsável pelos nossos instintos, é inato (que nasce com o indivíduo, congênito) é regido pelo princípio do prazer, exige satisfação imediata dos impulsos, sem levar em conta as consequências indesejáveis" [...]. "O Ego, responsável pelo controle dos nossos instintos, é uma evolução do Id, pois apesar de conter fatores inconscientes como o Id funciona muito mais a nível consciente e pré-consciente, dessa forma, comandado pelo princípio da realidade" [...]. Já, "o Superego, responsável pelos valores morais e da sociedade, contém ideias derivadas dos valores familiares e sociais, por isso é um sistema parcialmente

consciente que serve como censor das funções do ego, de onde derivam sentimentos de punição, medo e culpa" [...] (SCHULTZ, SCHULTZ, 2002, pag. 51-54).

Os mesmos autores afirmam que a teoria de Freud causou significativas mudanças no espaço da psicologia, além da abrangente teoria e prática psicanalítica contemporânea que se desenvolveu diretamente da sua obra, ela pode ser usada como base para começar a investigar vários temas atuais na psicologia.

3.1.2. Perspectiva Neoanalítica

Jung (1983), criador da psicologia analítica, em contraposição à tese freudiana do inconsciente, postula que o comportamento humano é condicionado não apenas pela história individual, para o autor a personalidade compreende tanto o campo da consciência e seus aspectos quanto o do inconsciente. Segundo Hall & Lindzey (1973, p. 131), Jung (1921) dedicou-se com grande energia e originalidade de propósito a analisar os processos profundos da personalidade humana.

Muitas vezes seus conceitos são comparados à teoria psicanalítica de Freud, pela ênfase que a psicologia junguiana dá ao inconsciente. No entanto, as diferenças parecem ser maiores do que as semelhanças (SOUZA, F. 2014), pois Jung acreditava que os desenvolvimentos mais interessantes da personalidade ocorrem na idade adulta e não na infância, como era visto por Freud (CLONINGER, 1999).

Jung afirma que cada indivíduo pode ser caracterizado como sendo primeiramente orientado para seu interior ou para o exterior, sendo que a energia dos introvertidos se dirige em direção a seu mundo interno, enquanto a energia do extrovertido é mais focalizada no mundo externo. Em relação aos tipos de personalidade, postulou que a mente tem quatro funções: sensação, pensamento, sentimento e intuição, sendo que as funções pensamento e sentimento foram denominadas pelo autor de racionais e sensação e intuição foram denominadas de irracionais (FRIEDMAN & SCHUSTACK, 2004, p. 121).

Quadro 2: Dimensões abordadas pela teoria de Jung

TIPOS	DESCRIÇÃO
Pensamento Introvertido	Interessado em ideias, mais do que em fatos, interessado na realidade interna; presta pouca atenção às outras pessoas.

Sentimento Introverso	Apresentemente reservado, mas simpático e compreensivo para com os amigos próximos ou pessoas necessitadas; afetuoso, mas pouco efusivo.
Sensação Introversa	Enfatiza a experiência provocada pelos acontecimentos, mas do que os próprios acontecimentos (por exemplo música e artistas).
Intuição Introversa	Mais preocupado com as possibilidades do que com o que está acontecendo no presente, em contato com o inconsciente.
Pensamento Extroverso	Interessado nos fatos referentes a objetos externos a Si mesmo; lógico; reprime emoções e sentimentos; despreza amigos e relacionamentos.
Sentimento Extroverso	Preocupado com as relações humanas; ajustado ao meio (especialmente entre mulheres).
Sensação Extroversa	Enfatiza os objetos que propiciam experiências, com fatos e detalhes, buscando, às vezes, o prazer.
Intuição Extroversa	Mais preocupado com as possibilidades de mudança no mundo externo do que com o familiar; um aventureiro.

Adaptado de (CLONINGER, 1999, p. 98) - **Tipos psicológicos de personalidade, segundo Jung.**

Para o autor, os seres humanos estão constantemente progredindo ou tentando progredir de um estágio de desenvolvimento menos completo para um mais completo. A meta almejada pelas pessoas é a autorrealização, que significa a diferenciação, saber quem e o que você é, e fusão harmoniosa mais plena e completa de todos os aspectos de uma personalidade.

Já a autora Horney (apud CLONINGER, 1999), distanciou-se da psicanálise tradicional desenvolvendo um modelo teórico, afirmando que a personalidade se desenvolve por meio dos relacionamentos interpessoais. Ela identificou três formas de relacionamento sendo eles: tendências a se aproximarem, distanciareem ou enfrentarem em relação a outras pessoas. Karen Horney afirma que as relações humanas tendem a aproximar ou afastar as pessoas ou grupos.

3.1.3 Perspectiva Biológica

Segundo Friedman & Schustack (2004), Darwin afirmou que uma pessoa é diferente de todas as outras, algumas dessas características diferenciadas ajudam o indivíduo a sobreviver, isto é, reproduzir e a passar seus genes para os descendentes, as características surgem de geração para geração. A abordagem biológica vê os seres humanos com genes, cérebro e hormônios, enfatizando tendências e limitações impostas pela genética, pela saúde

física e por dotes físicos sobre personalidade. Essa abordagem reconhece os efeitos de influência biológicas sobre as reações alheias e os ambientes que os indivíduos escolhem.

Outro psicólogo que defendeu o modelo da personalidade sob a perspectiva biológica foi Hans Eysenck, no entanto, é distinto em vários aspectos. Ele propõe que "o estudo da personalidade tem dois aspectos interligados" (1990, p. 244):

O primeiro aspecto é descritivo e taxonômico[...], o segundo refere a fatores causais, e é aqui que Eysenck faz uma de suas contribuições distintas. Ele reconhece o papel crítico desempenhado pela aprendizagem e pelas forças ambientais, mas afirma que nós também precisamos explicar o fato de que o efeito de uma dada situação varia para diferentes indivíduos (HALL; LINDZEY; CAMPBELL, 2000, p. 292).

Os experimentos provocados pelo modelo de Hans Eysenck de personalidade "não confirmaram uniformemente suas proposições, mais apoiaram claramente seu argumento de que uma teoria adequada da personalidade precisa incorporar todas as três características", (HALL; LINDZEY; CAMPBELL, 2000, p. 312), sendo elas: psicoticismo, extroversão e neuroticismo. Considerar somente a perspectiva biológica para o entendimento da personalidade humana, torna-se muito vaga, visto que outros fatores podem intervir no processo.

3.1.4 Perspectiva Behaviorista

De acordo com B. F. Skinner, a personalidade é repertório de comportamentos aprendizados no conjunto organizado de contingências ambientais. É o grupo de reações aprendidas e comumente empregadas por uma pessoa. Pelo fato de ser ambientalmente aprendido, o comportamento é muito específico à situação (FRIEDMAN & SCHUSTACK, 2004, p. 190). A teoria enfatiza o comportamento específico, observável, que baseiam-se em estudos controlados, com quantificação dos dados comportamentais.

O behaviorismo de Skinner é mais completamente externo do que outras abordagens comportamentais. É costume denominá-lo behaviorismo radical, para distingui-lo das teorias da aprendizagem que incluem algumas causas internas para o comportamento [...] (CLONINGER, 1999, p. 303).

Watson (1913), considerado o fundador do comportamentalismo, afirma que o comportamento vai depender da interação entre a situação e a personalidade das pessoas,

também é preciso identificar as motivações do ser humano. Skinner era claramente contra a utilização de fatores não observáveis para explicar a conduta humana. Assim, os aspectos cognitivos não são considerados, porque o ser humano é visto como um ser homogêneo, e não como um ser que é composto pelo corpo e mente. A ênfase dessa abordagem é no ambiente, cujo comportamento é marcado pela situação, ou seja, nem sempre irão comportar-se da mesma maneira.

3.1 5 Perspectiva Cognitiva

A abordagem cognitiva busca explicar a personalidade por meio do estudo de processo de cognição humana. É baseada na ideia que as diferenças da personalidade baseiam-se de como as pessoas apresentam suas informações mentalmente. Essa abordagem foi uma resposta ao behaviorismo, que era a escola predominante de psicologia experimental na época.

George Kelly (1963, p. 46) desenvolveu a teoria do construto pessoal, cuja preposição fundamental é que "os métodos de uma pessoa são canalizados psicologicamente pelo modo com ela antecipa os acontecimentos". De acordo com a mesma autora os seres humanos constroem sua realidade na qual respondem, e sua resposta está direcionada pelas suas experiências, utilizando conceitos prévios similares para antecipar as consequências do comportamento (HALL; LINDZEY; CAMPBELL, 2000).

Conforme Silva (1996) a teoria de Piaget (1964) aproxima-se de outras teorias de aprendizagem construtivistas (Vygotsky e Bruner) ao afirmar que o desenvolvimento cognitivo de um indivíduo consiste em seu constante esforço adaptar-se ao meio em que vive em termos de assimilação e acomodação.

Jean Piaget é um os principais representantes da psicologia cognitiva, que ao contrário do que muitos pensam não construiu uma teoria da aprendizagem, mas uma teoria do desenvolvimento mental humano. Para o autor todo o ser vivo se adapta ao seu ambiente e é organizado de um modo que possibilita a adaptação (SILVA, 1996 p.43).

As teorias psicanalistas, de aprendizagem e cognitivistas são consideradas como importantes teorias porque cada qual apresenta uma poderosa estrutura que possibilita interpretar e compreender as modificações e o desenvolvimento de todos os indivíduos.

3.1.6. Perspectiva Humanista

A Teoria da Hierarquia das Necessidades de Abraham Maslow (1943) é uma das maiores referências na literatura das abordagens humanísticas, permanecendo mesmo na atualidade (ROBBINS, 2005; SCHERMERHORN, 2006).

Para Maslow (1943), a personalidade é influenciada tanto pela hereditariedade como pelo meio. Para o humanista a personalidade humana é determinada pela interação da hereditariedade e das variáveis pessoais e situacionais. Em seus estudos Maslow afirmava que existem cinco sistemas responsáveis por grande parte do nosso comportamento, que foi colocada em uma escala hierárquica, indo do mais primitivo e imaturo para o mais civilizado e maduro: sobrevivência; proteção ou segurança; necessidade de pertencer a um lugar; estima ou ego; e autorrealização. Bergamini (1997, p.71), ao referir-se ao humanista, Abraham Maslow (1943) fez a seguinte proposição:

[...] baseando-se nas suas observações como psicólogo clínico, propõe duas premissas básicas a respeito do comportamento motivacional. Em primeiro lugar, supõe que as pessoas desempenhem o papel característico de seres que perseguem a satisfação dos seus desejos, estando principalmente motivadas em atendê-los. Numa segunda etapa, acredita que, quando essas necessidades não possam ser satisfeitas, geram estados interiores de tensão que levam o indivíduo a comportar-se numa tentativa de reduzir tal tensão e recuperar, assim, o equilíbrio perdido[...].

Outro importante humanista foi Carl Rogers, que afirmava que a pessoa procura ativamente o seu desenvolvimento, motivada pela tendência à realização. O autor reconhecia que colocava uma ênfase bem maior na mudança de personalidade do que no desenvolvimento ou estrutura da personalidade (CLONINGER, 1999).

De acordo com a teoria humanista desenvolvida por Rogers (1974), o *self* (a individualidade da pessoa como um ser consciente) pode ser subdividido em *self* real e o *self* ideal. O *self* real está relacionado com as qualidades reais da pessoa no que se refere às suas potencialidades e tendências de realizações. O *self* ideal está relacionado com o que a pessoa gostaria de ser.

Corroborando com as definições acima citadas sobre as perspectivas da personalidade humana, a teoria é enfatizada na necessidade do indivíduo satisfazer-se enquanto ser e também é enfatizada nas relações interpessoais, centradas no desenvolvimento da personalidade do indivíduo.

3.1.7 Perspectiva Interacionista

As teorias interacionistas do desenvolvimento apoiam-se na ideia de interação entre o organismo e o meio. A aquisição do conhecimento é entendida como um processo de construção contínua do ser humano em sua relação com o meio. O ser humano, na teoria interacionista, interage com o meio ambiente respondendo aos estímulos externos, analisando e construindo seu conhecimento a partir do "erro", através de um processo contínuo de fazer e refazer (COLL, 1992,). Essas construções dependem das relações que estabelecem com o ambiente numa dada situação.

Para o psicólogo Walter Mischel "o comportamento de uma pessoa varia tanto de uma situação para outra que simplesmente não faz sentido pensar em traços gerais de personalidade" (FRIEDMAN & SCHUSTACK, 2004, p. 345). Essa abordagem enfatiza as influências interpessoais, os seres humanos são vistos como um contínuo diálogo entre selfs e ambiente.

Segundo Piaget (apud COLL, 1992, p. 170), "o conhecimento não pode ser concebido como algo predeterminado desde o nascimento (inatismo), nem como resultado do simples registro de percepções e informações (empirismo)". Resulta das ações e interações do sujeito com o ambiente onde vive.

Todo o conhecimento é uma construção que vai sendo elaborada desde a infância, através de interações do sujeito com os objetos que procura conhecer, sejam eles do mundo físico ou cultural (SANTOS, 2002; BOCK; FURTADO; TEIXEIRA, 2002, p. 104). As Teorias Interacionistas apoiam-se na ideia de interação entre o organismo e o meio. A aquisição do conhecimento é entendida como um processo de construção contínua do ser humano em sua relação com o meio.

3.1.8 Perspectiva dos Traços

As particularidades do comportamento humano não são observáveis imediatamente, sem estudo ou averiguação, nem tampouco é suscetível de definição inquestionável ou irrefutável. Segundo Maximiano (2012, p. 163), "o estudo sistemático das características individuais e de seu impacto sobre os grupos e as organizações é um dos eixos da perspectiva comportamental na administração".

De acordo com o autor, esse eixo refere-se aos primeiros estudos da psicologia experimental realizado por Hugo Munsterberg, nos Estados Unidos, no final do século XIX e mais tarde, no início do século XX, por Jung e outros cientistas sobre a personalidade dando grande impulso a esse campo.

Segundo Allport (1966) a personalidade é definida como o conjunto de características herdadas e adquiridas, traços de personalidade que tornam cada indivíduo único. Limongi-França (2006, p. 5), também reforça que "o comportamento humano decorre das características herdadas dos pais e das influências que o meio ambiente exerce sobre as pessoas".

Os traços permitem uma descrição mais precisa da personalidade porque cada traço se refere a um conjunto mais focalizado de características. Segundo Cloninger (1999, p. 5), "[...] os traços abarcam um leque menor de comportamentos". O fato de os traços poderem ser atribuídos a uma pessoa em vários graus também torna esse conceito mais preciso do que os tipos.

Schultz e Schultz (2005) afirmam que os traços são reais e existem em todo indivíduo; não são construtos teóricos criados para explicar comportamentos; determinam ou provocam o comportamento; surgem em resposta a estímulos e interagem com o ambiente para produzir comportamentos; estão interrelacionados e podem sobrepor-se; e variam de acordo com a situação, um indivíduo apresenta traços diferentes em situações diferentes.

"Todos os aspectos da personalidade humana que já foram ou são de alguma importância, interesse ou utilidade já estão registrados na substância da linguagem". (CATELL *apud* CLONINGER, 1999, p. 211).

3.3 Modelos para o estudo do Comportamento Humano e da Personalidade

A personalidade tem sido fonte de grande número de estudos e debates teóricos e metodológicos não só do campo da psicologia, como também em outras áreas que estudam e avaliam o comportamento humano, é utilizado e trabalhado no campo da administração e gestão de pessoas, entre outros.

Várias tipologias foram construídas para pesquisar e validar tanto para avaliação comportamental quanto avaliação psicológica com base na personalidade humana, como exemplo: MBTI - Myers-Briggs Type Indicator; DISC - Dominância, Influência, Estabilidade, Conformidade; com enfoque na avaliação comportamental; e os Sistemas BIG

FIVE – Cinco Grande Fatores, com enfoque na avaliação psicológica. Essas tipologias têm por finalidade explicar as diferenças individuais.

Assim como estas tipologias apresentadas acima, o eneagrama também é utilizado para avaliação comportamental com base na personalidade, cujo enfoque é a avaliação do tipo de perfil de personalidade. Este instrumento tem mostrado similaridade em várias perspectivas, e já conta com as validações abaixo especificadas.

A primeira pesquisa sobre o estudo do eneagrama foi elaborada pelos estudiosos J. P. Wagner e R. E. Walker, e teve com objetivo de avaliar a estabilidade da tipologia ao longo dos anos, e foi feita com 390 adultos norte-americanos que já conheciam o Eneagrama. O espaço de tempo entre o primeiro contato com o sistema e a realização da pesquisa variou de três meses a nove anos. O resultado apontou para a média de 85% de consenso quanto à tipologia no passado e no presente (PALMER, 2009).

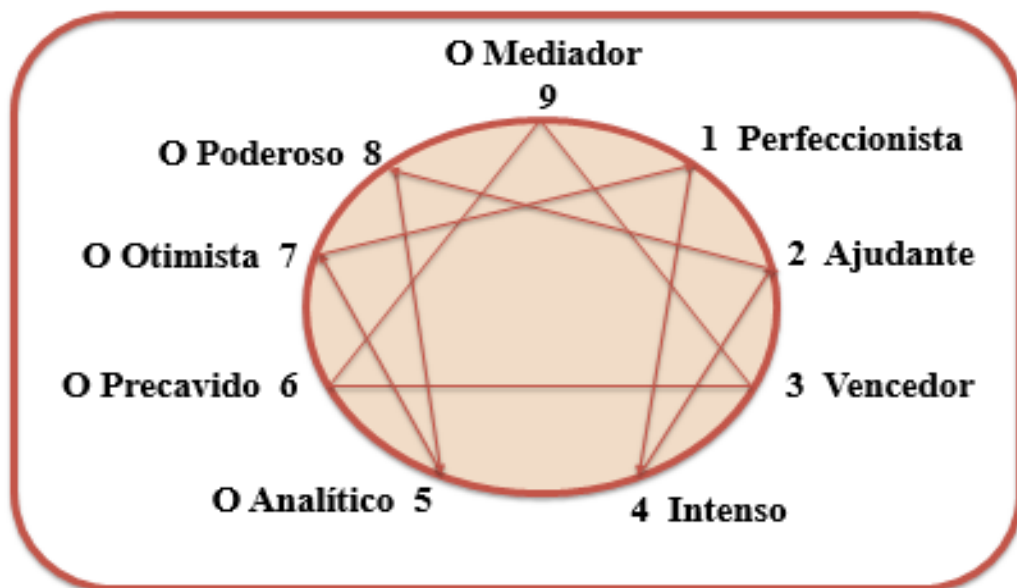
Observa-se que diante das várias teorias e perspectivas dos estudos do comportamento humano com base na personalidade enfatizam a importância de encontrar os traços principais dos indivíduos, formando o perfil comportamental, o que corrobora que o presente estudo.

4 - O ENEAGRAMA E O PERFIL COMPORTAMENTAL

4.1 Conceito

O eneagrama é um instrumento de diagnóstico que busca reconhecer o perfil comportamental analisando as principais diferenças individuais e identificando as características dominantes das pessoas, de acordo com os nove tipos ou neatipos, apontados por essa tipologia, conforme demonstrado na figura 3 abaixo:

Figura 3: Tipos no Eneagrama



Adaptado de Cursino (2012)

Para Palmer (2009), o eneagrama: [...] não é um sistema fixo, é um modelo de linhas interligadas que indicam um movimento dinâmico, embora seja identificado mais intensamente com um tipo principal, todos os indivíduos têm os potenciais dos nove tipos ou pontos.

O eneagrama é um método que pode contribuir para a formação da organização, além de nortear, identificar e selecionar as competências e habilidades desenvolvidas de cada tipo, também é conhecido como aliado no processo de liderança, trabalho em equipes e comunicação organizacional.

Várias são as contribuições sobre o estudo da personalidade que influenciaram a pesquisa do eneagrama, entre eles: George Ivanovic Gurdieff (1930), Claudio Naranjo (1997), Helen Palmer (2009), Khristian Paterhan (2011), entre outros, que conduziram a inúmeros

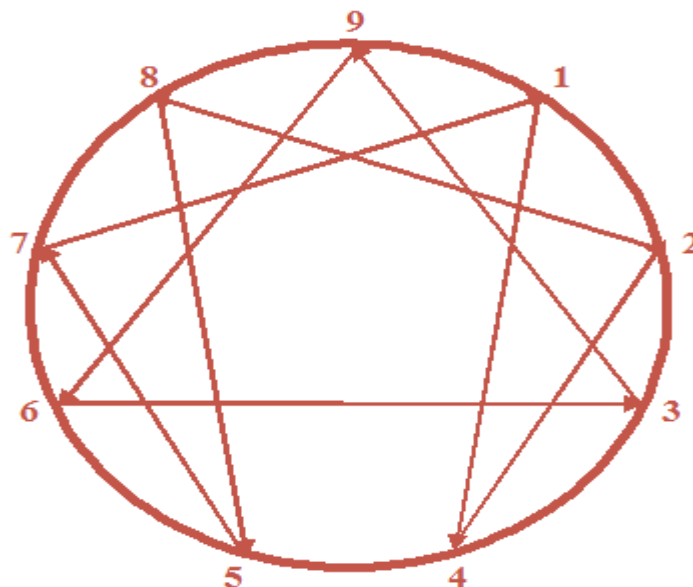
estudos, com o intuito de explicar como o eneagrama é utilizado para aqueles que buscam o autoconhecimento e melhor qualidade de vida pessoal e profissional, estudos estes que foram fundamentais para o desenvolvimento dos trabalhos com eneagrama.

A palavra eneagrama deriva do grego (ennea = nove, grammos = figura) e faz alusão aos nove pontos identificados ao longo da sua circunferência externa. O eneagrama surgiu pela primeira vez no Ocidente na obra do armênio George Ivanovitch Gurdjieff, no início do século 20 (CURSINO, 2012).

A ferramenta é composta de três fatores principais: um círculo externo, que representa a unidade; um triângulo equilátero interno, que representa a tríade, a divisão de três partes que liga os pontos 3, 6 e 9, uma hexade, figura de seis pontos, que liga os pontos 1,4,2,8,5 e 7, nessa ordem. (CURSINO, 2012).

Trata-se de um círculo contendo nove pontos, interligados por nove linhas que se cruzam num determinado sentido, sendo que três delas formam um triângulo: os pontos 9-6-3, conforme mostra a figura 4 abaixo

Figura 4: Figura do eneagrama



(Adaptado do Livro Eneagrama para líderes, CURSINO (2012, p.14).

Gurdjieff por volta de 1930, usava o símbolo como modelo matemático para compreender o funcionamento do universo e afirmava que todos os conhecimentos da humanidade poderiam ser inclusos e interpretados através dos seus movimentos e leis.

Segundo Paterhan G. (2011): o "Eneagrama não está atrelado a qualquer "tradição mística" nem é "propriedade" de qualquer escola ou instituição conhecida na atualidade".

Reforçando o entendimento autor, é preciso tomar cuidado para não confundir a tipologia como esforço popular voltado ao misticismo ou esoterismo, pois, muito pelo contrário, o estudo do eneagrama busca através de embasamento teórico comprovar que é possível identificar traços de personalidade que são mais evidentes em uma pessoa e outra não, contribuindo com o desenvolvimento individual.

Avaliar, reconhecer as habilidades das pessoas, encontrar os principais traços de personalidade em um cenário de constantes mudanças é um grande desafio para as organizações e para sociedade que precisam gerir as suas competências pessoais e profissionais. Nas organizações, o eneagrama pode ser aplicado principalmente em equipes, que tem por objetivo orientar os comportamentos. A ferramenta também pode auxiliar a comunicação, e a compreensão dos pontos fortes e fracos dentro do contexto do trabalho, melhorando o convívio e as relações interpessoais.

Também já é utilizado por inúmeras organizações, entre elas, multinacionais que assumem usar o eneagrama como ferramenta de desenvolvimento pessoal e organizacional e também já é ensinado em MBA's e em organizações, por meio de diferentes professores.

O eneagrama pode servir de suporte em vários campos de atuação, como a psicologia, administração e área de recursos humanos, entre outras, viabilizando o autoconhecimento. Representa um avanço conceitual no campo da personalidade, onde inúmeras organizações têm utilizado desse recurso, possibilitando o reconhecimento dos traços de personalidade. No entendimento de Bezerra (1998, p. 232) o eneagrama tem por objetivo compreender que:

O sujeito é movido por forças que desconhece; o verdadeiro sentido de suas experiências está onde sua consciência não pode chegar; ele é um trágico personagem sempre tentando compreender e interpretar as motivações desconhecidas que o governam. O objetivo básico do Eneagrama é identificar de forma sistemática, os mecanismos responsáveis por atitudes e comportamentos do cotidiano de cada um.

"O estudo da personalidade deve proporcionar o conhecimento do funcionamento e comportamento humano a partir das diferenças individuais, e o instrumento de avaliação da personalidade deve, portanto, ser capaz de avaliar e descrever tais características" (PINHO & GUZZO, 2003, p. 82).

Procurando compreender as práticas psicológicas atuais, Benelli (2009) deduz que: talvez seja possível qualificar de sistema psicoterapêutico o eneagrama [...] um instrumento

psicológico, ao mesmo tempo teórico e prático, que auxiliaria no conhecimento dos diferentes tipos de personalidade.

Segundo o mesmo autor o eneagrama "é um sistema terapêutico que também pode ser entendido no contexto da cultura psicológica descrita por Castel (1987)".

Há várias de suas características que permitem localizá-lo nesse enquadre: a ênfase no crescimento e desenvolvimento pessoal para indivíduos normais; o fato de sua tipologia não ser baseada na patologia, mas em traços de caráter normais e típicos; o fato de ser transmitido, ensinado e experiência do em grupos de encontro[...].

A partir do presente estudo ratificou-se que o estudo não é característico apenas da áreas de psicologia, administração e tampouco de gestão de pessoas, pelo contrário, identificou-se vários estudos na áreas da educação, marketing, química, educação física, entre outros. Também há inúmeros estudos, artigos e dissertações que estão sendo realizados para o entendimento do eneagrama.

Como dito anteriormente, as primeiras informações sobre o eneagrama foram difundidas por George I. Gurdjief em meados do século XX, no próximo tópico será apresentado um breve histórico e os principais pesquisadores que expandiram o conhecimento do eneagrama.

4.2 História do Eneagrama

O Eneagrama já é considerado um sistema gerencial do século XXI, os profissionais e gestores podem reconhecer habilidades e desenvolver suas competências individuais e de seus colaboradores.

Segundo Cursino (2012, p. 16) "o eneagrama nos negócios tornou-se um sistema eficaz de aplicação organizacional, é utilizado com sucesso em instituições como Stanford, Columbia e Loyola, nos Estados Unidos; em programas de MBA - Master of Business Administration da FGV – Fundação Getúlio Vargas e USP – Universidade de São Paulo, no Brasil; em organizações como 3M, IBM, Sony, Motorola, Boeing, Disney, Embraer, Vivo, Banco Itaú, Avon, Roche, Bradesco e Met Life, entre outras".

Várias organizações utilizam-se do eneagrama, mostrando-se cada vez mais útil nos processos de desenvolvimento organizacional, seleção de pessoal, desenvolvimento de equipes, além de ser relevante para interação entre as pessoas.

O Eneagrama chega ao Ocidente trazido por George Ivanovich Gurdjieff, em meados do século XX. A partir da década de 1970, foi adaptado por Oscar Ichazo e pelo psiquiatra chileno Claudio Naranjo e passou a conter a divisão e a descrição dos nove tipos psicológicos centrais de personalidade, criando-se o eneagrama das personalidades (CURSINO, 2012).

Nesse mesmo período Oscar Ichazo apresenta, a um grupo de pessoas selecionadas, uma ideia da personalidade que parecia congruente com a de Gurdjieff, mas cujos detalhes iam além dela (NARANJO, 1997, P. 30). Nessa mesma época, segundo Nicolai (2012, p. 15) esse conhecimento "passou a conter a divisão e a descrição dos nove tipos psicológicos centrais da personalidade. Criou-se então, o Eneagrama das personalidades".

Os livros em destaque sobre o estudo do eneagrama são de: Helen Palmer, com o livro - O eneagrama: compreendendo-se a si mesmo e aos outros em sua vida. 1993; Claudio Naranjo com o livro - Os nove tipos de personalidade – 1997; Fabien & Patrícia Chabreuil - A Empresa e seus Colaboradores – Usando o Eneagrama para Otimizar Recursos, 1998; Maite Melendo - O eneagrama: Um método de autoconhecimento, autoaceitação e aperfeiçoamento das relações interpessoais, 2011; Paterhan C. Khirstian com o livro - Eneagrama um caminho para o sucesso individual e profissional 2011; Nicolai Cursino com o livro – Eneagrama para líderes – 2012.

Destacam-se ainda os artigos publicados: Silvio José Benelli - A cultura psicológica no mercado de bens de saúde mental contemporâneo; Ênio Brito Pinto – Formação e personalidade: conceitos e orientações; Maria de Lurdes Zamora Damião, Izabel Macareno, Almir Zampolo e José Carlos Melchior Arnosti – Atributos pessoais na construção da carreira individual: reconhecimento das competências, habilidades e atitudes como norteadores das escolhas acadêmicas e profissionais; Maria de Lurdes Zamora Damião – O eneagrama como método para avaliar atributos pessoais e estilos comportamentais; O eneagrama como método para avaliar atributos pessoais e estilos comportamentais. Todos esses artigos foram publicados no ano de 2009.

Além dos estudos acima mencionados, é preciso mencionar as pesquisas de validação realizados por universidades: Randall, Stephen "Desenvolvimento de um inventário para avaliar Eneagrama Tipo de personalidade" California Institute of Integral Studies; Wagner, Jerome "Um descritivo, reliability, e estudo de validade da Personalidade Tipologia Eneagrama da Universidade Loyola; Wagner, e JP Walker, RE "Confiabilidade e estudo de validade de uma tipologia personalidade Sufi: O eneagrama" J. Clin. Psychol, do Departamento de Psicologia da Universidade Loyola; CPEI (Inventário de Cohen-Palmer para

o Eneagrama), que é um registro da tipologia a partir de uma compilação de declarações de tendências comportamentais referentes a cada grupo de pontos do sistema (PALMER, 2009).

Segundo a autora, atualmente, um dos inventários mais utilizados é o SEDIG (*Stanford Enneagram Discovery Inventory and Guide*), desenvolvido pelos psiquiatras David Daniels e Virginia A. Price (2009), na Universidade de Stanford, considerado hoje o teste de maior eficiência. Mesmo com tantos recursos eficazes, a busca de novos instrumentos de avaliação continua sendo objeto de atenção dentro das universidades e centros de estudos.

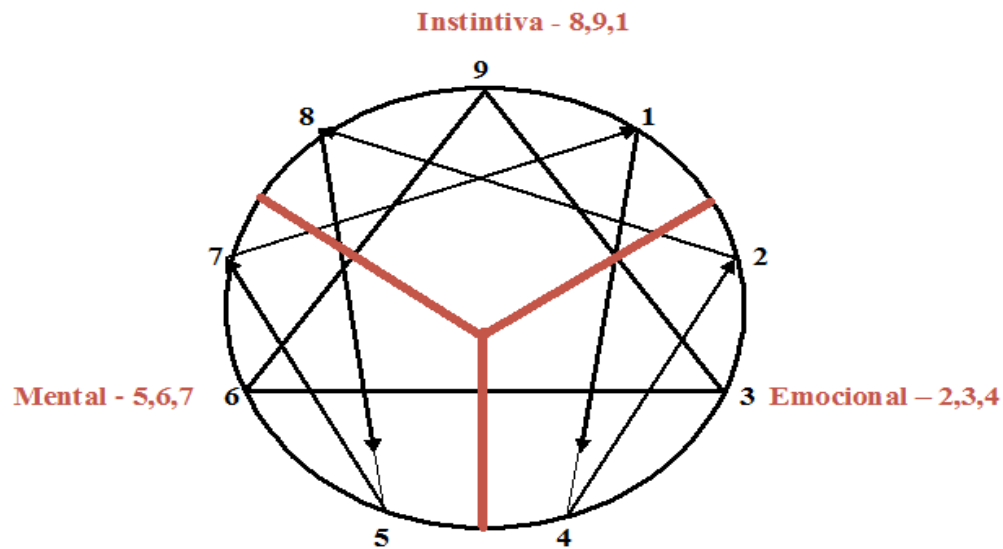
Segundo Daniels & Price (2011), são eles os primeiros autores a conferir ao Eneagrama validade científica e estudos de confiabilidade. O método de determinação do tipo de personalidade que desenvolveram baseia-se em sete anos de investigação com mais de 900 voluntários. As obras acima mencionadas reforçam o entendimento que o eneagrama é uma possibilidade de agregar valor às organizações e há bastantes entusiastas defendendo o assunto e as oportunidades para aplicação do estudo.

4.3 Centro de Inteligência

O Eneagrama trabalha com a ideia que os seres humanos, possuem três centros de inteligência principais, cada um com autonomia de tomada de decisões e energia suficiente para nos levar a ações distintas (CURSINO, 2012, p. 21). Segundo o autor não se trata de um conceito difícil de validar experimentalmente, uma vez que passamos por alguma situação que nossa mente queira ir para um lado e, nosso coração para outro.

Uma tríade é um conjunto de três tipos que possui determinadas características e desafios semelhantes. O eneagrama é composto por três tríades principais que compõem os 9 tipos de personalidade: Tipo A ou 1 - perfeccionista; Tipo B ou 2 - ajudante; Tipo C ou 3 - vencedor; Tipo D ou 4 - intenso; Tipo ou 5 - analítico; Tipo E ou 6 - precavido; Tipo F ou 7 - otimista; Tipo G ou 8 – poderoso e Tipo I ou 9 –mediador. A figura 4 apresenta o centro de inteligência. A figura 5 apresenta as três tríades do eneagrama:

figura 5: Centros de Inteligência



Adaptado de Paterhan, 2011, p. 51

As tríades são a mental, a emocional e a instintiva, os centros dessas tríades são, respectivamente, os pontos 6, 3 e 9 do eneagrama que, conectados, formam o triângulo equilátero central. Antunes (1999) corrobora com entendimento afirmando que o homem possui três capacidades que podem ser denominadas como motora ou instintiva emocional e mental ou intelectual. As competências e as habilidades que o homem pode desenvolver estão intimamente ligadas as capacidades dele. Segundo Cursino (2012, p. 23), cada centro predomina uma habilidade específica e uma energia própria, conforme reproduzido abaixo:

A inteligência mental é responsável, principalmente, por insights, criatividade, pensamentos, planejamento, e interpretações analíticas da realidade. A inteligência emocional é responsável pela nossa habilidade de conectar com outras pessoas, de senti-las, de nos deixar sentir por elas. A inteligência instintiva é responsável pela nossa inteligência de sobrevivência, física, energias fortes, como as energias sexuais e a raiva.

A Tríade Emocional é composta pelos tipos 2, 3, 4 –"O Centro Emocional tende a perceber o mundo através do filtro cognitivo da inteligência emocional. Fica atento ao estado de humor e aos sentimentos dos outros a fim de poder conservar a sua sensação de estar ligado a eles" (CURSINO, 2012, p. 23).

Na tríade emocional a compaixão é predominante, as pessoas desse centro compartilham a preocupação com outras pessoas e ao mesmo tempo exige-a também, o tipo 2

procuram ser amados e indispensáveis, o tipo 3 está sempre buscando a auto projeção, competitivos ao extremo, o tipo 4 é considerando intenso, são trágicos e sensíveis.

A Tríade Mental é composta pelos tipos 5, 6, 7 - O Centro Mental tende a perceber o mundo através do filtro cognitivo das faculdades mentais. "Os objetivos desta estratégia são os de minimizar a ansiedade, lidar com situações potencialmente dolorosas e adquirir uma sensação de certeza por meio dos processos mentais de análise, concepção, imaginação e planejamento" (CURSINO, 2012, p. 23).

A tríade da mente é o pensar, ter ideias, insights, buscando a compreensão e tomada de decisões, o tipo 5 dessa tríade procura mantém distância emocional dos outros, o tipo 6 são medrosos, às vezes não realizam uma tarefa por medo, considerados contra fóbico, e em outras situações, em atitude impulsiva, realizam uma tarefa, esses são considerados fóbicos, e o tipo 7 são consideradas pessoas instáveis e descomprometidas, no entanto, são otimistas e alegres.

A Tríade Instintiva é composta pelos tipos - 8, 9, 1 - O Centro Instintivo tende a perceber o mundo através do instinto e de uma inteligência das sensações físicas e sinestésicas. Usa a posição que ocupa e o poder que detém para tornar a vida de acordo com o que você acha que ela deve ser. Cria estratégias para assegurar seu lugar no mundo e minimizar o desconforto (CURSINO, 2012, p. 23).

A tríade instintiva busca o controle da situação, pessoas dessa tríade são muito críticos, compartilham a raiva e uma tendência da negação, os tipos 1 dessa tríade são convencidos que há uma única maneira de resolver as coisas, criticando a si mesmo, o tipo 8 precisam estar no controle de tudo, são exagerados e possuem um estilo de vida excessivo; e o tipo 9 sempre tem vários pontos de vista, tendo dificuldades de assumir posições de comando.

A partir do conhecimento do centro de inteligência é possível o entendimento e a identificação do tipo principal de cada indivíduo no eneagrama. Além das três tríades, há outro importante agrupamento (de três em três), chamados grupo Hornebianos. Segundo Riso & Hudson (2003), Horney (1937) desenvolveu a teoria Freud buscando identificar as três principais formas que as pessoas usam para tentar resolver conflitos internos. Poderíamos também dizer que os grupo Hornebianos indicam o estilo social da cada tipo: o assertivo, o retraído e o aquiescente (dependentes), definidos da seguinte forma:

Perfis 3,7 e 8 – são assertivos, são aqueles vão contra as pessoas, eles são fortemente identificados com o seu ego, reagem ao stress e às dificuldades aumentando, reforçando e inflando o ego. Diante dos obstáculos, em vez de recuar, retrair-se ou buscar proteção em

outras pessoas, procuram expandir o próprio ego. Todos esses tipos tem problemas no processamento dos próprios sentimentos (RISO & HUDSON, 2003, pg.70);

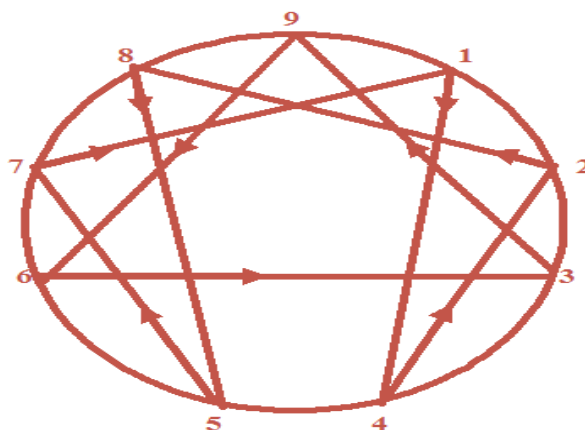
Perfis 1,2 e 6 – são aquiescentes ou dependentes, são aqueles que vão ao encontro das pessoas, compartilham a necessidade de ser úteis aos outros. Eles são os advogados, defensores, servidores públicos e são trabalhadores dedicados. Os três reagem ao stress e às dificuldades consultando o superego para saber qual a atitude certa[...] (RISO & HUDSON, 2003, pg. 72);

Perfis 4, 5 e 9 – são retraídos, são aqueles que são para longe das pessoas. Esses tipos não distinguem muito o eu consciente dos pensamentos, sentimentos e impulsos inconscientes, não processados. Seu inconsciente está sempre aflorando à consciência por meio de fantasias e devaneios (RISO & HUDSON, 2003, pg. 72). Isso significa dizer que essa é a estratégia que cada perfil de personalidade procura satisfazer suas necessidades fundamentais.

4.4 Flechas da Personalidade

São flechas ou setas que direciona o movimento de cada tipo, podendo ser responsável pela evolução ou involução, de acordo com o grau de estresse ou do sentimento de segurança vivido no momento. "Cada tipo é ligado por duas flechas a outros dois tipos do eneagrama, diferente das asas" (CURSINO, 2012, p. 314). Seguindo as linhas no eneagrama, elas levam ao ponto de estresse e ao de segurança. Sendo variações de um tipo com tipos opostos, conforme figura 6:

Figura 6: As flechas



Adaptado de Palmer (2009, p. 68)

A autora descreve o ponto de ação - distanciando-se da segurança – o estresse e o aspecto não estressante, no sentido contrário, sendo que cada tipo é a união de três pontos:

cada tipo de personalidade se compõe de três aspectos predominantes, que vigora em condições normais e que é chamado do *seu* tipo; o aspecto que vigora quando você entra em ação (ou é colocado sob estresse); e o aspecto que entra em cena em situações de segurança (não estressantes)[...], o ponto de ação estressante está no sentido da flecha, e o aspecto não estressante, no sentido contrário(PALMER, 2009).

O movimento das flechas são estratégias e possibilidades que consciente ou inconscientemente assumimos em momentos de relaxamento ou stress e que nos permite uma compreensão mais profunda do nosso comportamento e que também são utilizados para proporcionar desenvolvimento e crescimento à luz do Eneagrama.

4.5 Tipos de Personalidade

São vários os nomes atribuídos aos tipos de perfil descritos pelo eneagrama de personalidade, que descreve os nove tipos de comportamento, neste trabalho serão apresentadas as definições conforme descritas no livro Eneagrama para Líderes, do autor Nicolai Cursino (2012): Tipo 1 - perfeccionista; Tipo 2 - ajudante; Tipo 3 - vencedor; Tipo 4 - intenso; Tipo 5 - analítico; Tipo 6 - precavido; Tipo 7 - otimista; Tipo 8 - poderoso; Tipo 9 - mediador.

4.5.1 O tipo 1 - Perfeccionista

É organizado, disciplinado e responsável, tem a tendência de focar sua atenção no erro, ou seja, naquilo que precisa de correção. Monitora o comportamento dos outros e principalmente o seu, sente raiva quando se depara com a imperfeição, podendo experimentar ressentimento (CURSINO, 2012). O tipo 1 é focado na perfeição.

"Perfeccionistas não percebem que se negam ao prazer. Estão tão preocupados com o que "deveriam" fazer e com "o que deve ser feito", que raramente se perguntam o que querem da vida" (PALMER, 2009, p. 99). O tipo 1 critica a si próprio, tem uma visão de que as coisas são seguidas por um único caminho, o qual entendem ser o correto. Achem que são superiores por serem muito éticos e donos da razão.

Quando o tipo 1 procura pela perfeição e não consegue fazer com que a realidade seja o que esse eneatipo considera como "perfeito", a raiva motiva um movimento para angustia, tornando-se depressivo, crítico, levando-o ao tipo 4 que é o grau de estresse guiado pela flecha no eneagrama. E quando está em momento de segurança no sentido oposto da flecha do tipo principal, vai ao tipo 7, propiciando um modo de ser menos limitado, mais solto, menos rígido, espontâneo. Neutraliza seu padrão obsessivo, buscando a serenidade.

Traços característicos do tipo 1

Segundo (PATERHAN C. *apud* GURDIEFF, p. 145, 2011), o tipo 1 no eneagrama coincide com o tipo de pensamento extrovertido na teoria neoanalítica de Carl Jung. As informações e situações são avaliadas baseando-se em critérios objetivos. O tipo 1 é interessado nos fatos referentes a objetos eternos a si mesmo; lógico; reprime emoções e sentimentos; despreza amigos e relacionamentos.

Segundo os autores que estudam eneagrama, entre eles: Cursino (2012), Palmer (2009) e Naranjo (1997), afirmam que esse eneatipo está na tríade instintiva da figura do eneagrama, e tem como principal traço, o perfeccionismo, seguido de outros traços característicos, entre eles:

A raiva - que, em muitos casos, pessoas desse tipo não têm consciência que estão com raiva, há uma grande atração para expressar a raiva como veículo de uma causa justa. "Está presente sob forma de uma irritação, reprovação e hostilidade". (NARANJO, 1997, p. 100).

O tipo 1 em estado de segurança ou percepção emocional superior tende a aceitar as coisas como são, tornando-se tranquilas e serenas, levando-as a momentos de descontração e espontaneidade, no entanto, no estado de estresse, fica remoendo coisas por muito tempo, levando-os à angustia do tipo 4 (CURSINO, 2012).

A crítica - que, derivada da raiva, "pode ser descrita como uma raiva intelectual mais ou menos de descobrir defeitos" (NARANJO, 1997, p. 100), além de autocríticos são bastante críticos em relação aos outros, no entanto, "dizem ser muito dolorosa a crítica alheia, porque já se sentem oprimidos pelo julgamento que fazem parte de si mesmos" (PALMER, 2009, p.107).

A exigência - as pessoas desse eneatipo supõem que todos compartilham o desejo de perfeição. Esses indivíduos são extremamente disciplinadores, buscando corrigir o que achar

não estar correto, "junto com essa tendência a corrigir está a de controlar[...]" (NARANJO, 1997, p. 101).

A dominância - implícita na característica controladora-exigente-disciplinadora[...], "considerada uma expressão implícita ou uma transformação da raiva [...]" (NARANJO, 1997, p. 102).

As preocupações desse eneatipo é que são exigentes e autocríticos, compulsão para fazer o que parece correto, fazer a coisa certa, crença de superioridade de ética moral, comparação com os outros, adiantamento nas decisões por medo de errar, acham que transformam o mundo, "julgam que só há uma solução correta para as coisas, consciência de potencial perfeição" (PALMER, 2009, P. 103). Os traços das pessoas com este perfil de comportamento é baseado na concepção que as coisas só acontece de uma única maneira e não há outro meio para fazê-las.

Na esfera da literatura psicológica, pode-se dizer que o tipo 1 foi o primeiro padrão de personalidade a ser observado por Freud, quando descreveu as fases de desenvolvimento psicosexuais (NARANJO, 1997, p. 90).

História de família do tipo 1

Segundo Naranjo (1997), algumas pessoas desse eneatipo relatam ter sido duramente criticados ou punidos quando pequenos, tornando-se por fim obcecados em tentar ser bons como forma de evitar problemas, assumindo prematuramente a responsabilidade adulta.

A personalidade perfeccionista aprendeu desde cedo a negar o prazer, principalmente quando em público, sente que é muito doloroso receber críticas alheias. A idealização da perfeição é manifestada através de um forte e interiorizado código de moral. (PALMER, 2009, p.104-105). Pessoas desse tipo podem ficar até chocados quando as pessoas à sua volta não aderem às suas ideias.

Segundo a mesma autora, o início de formação da personalidade do tipo 1 se dá na infância e segue na fase adulta, as pessoas desse tipo entendem que permitir que vontades reais ganhem acesso a consciência pode ser assustador para que aqueles que não infância dependeram de um rígido autocontrole.

Relações Hierárquicas do tipo 1

"Perfeccionistas estão buscando a autoridade que seja derradeiramente correta e, se uma autoridade competente pudesse ser encontrada, de bom grado transmitiriam o processo decisório para outra pessoa" (PALMER, 2009, P. 114).

Se o líder ou superior é visto como alguém capacitado e justo, serão capazes de trabalhar incansavelmente para auxílio, caso contrário, tendem a agir com cautela.

Pessoas do tipo 1 esperam que os seus superiores sejam extremamente confiáveis e que passem segurança, que deem as ordens e que estas sejam de forma clara e objetiva, caso contrário, tendem a recuar ou sentirem-se frustrados com decisões arriscadas.

Não sentem-se à vontade em ambientes excessivamente informais, desorganizados, para pessoas desse tipo a organização é fundamental para o desempenho das atividades. Ao fazer parte de uma equipe, a tendência natural do tipo 1 é focar nas tarefas a serem feitas, partindo rapidamente para ação. A própria autocrítica fazem com que o tipo 1 atrapalhem suas atividades.

Ambientes atrativos e não atrativos do tipo 1

"Ambientes atrativos para este eneatipo são aqueles que requerem organização e detalhamento meticulosos, por exemplo: ensino, contabilidade, organização de organizações e planejamento de longo prazo" (PALMER, 2009, p. 117).

Estão sempre à procura de ambientes que vão se sentir comprometidos, pautados pela ética e moral, que utiliza procedimentos formais, ambientes organizados, disciplinado e com regras claras. Pessoas com este tipo de perfil preferem ambientes que os planos são realizados do começo ao fim.

"Ambientes não atrativos para este é eneatipo são aqueles que pode haver risco de erro na tomada de decisão ou alto nível de responsabilidade pessoal por decisões controvertidas" (PALMER, 2009, p. 110). São bastantes preocupados com opiniões que, no entendimento desse tipo, não são as corretas, pois acham que sempre tem a melhor opção.

Áreas e líderes que estão em constante mudança de regras e de direção são um dificuldade muito grande para pessoas com esse perfil.

Virtudes e méritos do tipo 1

O perfeccionista em contato com um estado superior são serenos e propensos a aceitação, começam a aceitar as pessoas como elas são, respeitando as diferenças (CURSINO, 2012). De acordo com o mesmo autor os perfeccionistas possuem como pontos fortes a integridade, a responsabilidade e a busca da excelência, da justiça e da razoabilidade. As pessoas com esse perfil de comportamento representam o que há de mais íntegro, honesto e disciplinado.

"Uns são dedicados a causas de valor, uma vez convencidos da correção de uma causa ou das boas intenções das pessoas envolvidas, trabalharão pela recompensa da satisfação de um trabalho bem feito assim como outras pessoas trabalham pela recompensa da segurança e do poder" (PALMER, 3009, p. 122). Outra característica positiva do tipo 1 é que são altamente responsáveis e compromissadas com o trabalho e com os outros, procurando sempre fazer o melhor.

4.5.2 O tipo 2 – O Ajudante

O traço principal do tipo 2 é generoso, colaborador e atencioso, tem a tendência de concentrar sua atenção naquilo que as outras pessoas desejam e precisam, negligenciando suas próprias necessidades. "O indivíduo do tipo 2 costuma ter uma imagem muito positiva de si mesmos, vendo-se como pessoas boas, que sacrificam-se e que agem pelo bem e pela satisfação dos outros" (CURSINO, 2012, p. 73).

Pessoas deste perfil procuram ser indispensáveis para pessoas significativas em sua vida e, para isto, transforma-se naquilo que estas pessoas querem que ele seja, numa estratégia de dar para então receber aprovação e aceitação (PALMER, 2009). Gostam de ajudar o próximo, no entanto, sentem a necessidade de serem reconhecidos, elogiados, tornando-se indispensáveis.

O movimento negativo do tipo 2 leva-o ao estado de profundo pessimismo e de abandono deliberado, sentindo-se triste e com pena de si mesmo, levando-o ao tipo 8, no sentido negativo, tornando-se agressivo, vingativo e intolerante. Por outro lado, quando movimenta para o sentido de segurança, movimenta-se no sentido da flecha para o tipo 2, que é uma mistura da humildade do seu eneatipo com o controle do 8, o qual o leva ao caminho da autoconfiança e otimismo (PATERHAN, 2011).

Traços característicos do tipo 2

Segundo (PATERHAN C. *apud* GURDIEFF, 2011. p. 165), o tipo 2 no eneagrama coincide com o tipo de sentimento extrovertido na teoria neanalítica de Carl Jung. Esse eneaitipo é preocupado com as relações humanas; ajustado ao meio (CLONINGER, 1999, p. 98).

Segundo os autores Cursino (2012), Palmer (2009) e Naranjo (1997), esse eneaitipo está na tríade emocional da figura do eneagrama, e tem como principal traço, a prestação de serviços, o companheirismo e a vontade de ajudar o próximo, seguindo de outros traços característicos, entre eles:

Múltiplos eus – os tipos dois afirmam que "seu senso de eu desenvolve a partir da forma como os outros reagem com eles" (PALMER, 2009, p. 133). Esse eneaitipo apresenta um lado consciente na forma de agir e atender as pessoas a sua volta e outro, por outro lado, sente dificuldade de manter um senso permanente de identidade.

Sedução – todos os dois "são sedutores, no sentido de serem hábeis em manobrar outras pessoas de forma a que gostem deles" (PALMER, 2009, p. 137). Esse eneaitipo estão sendo procurando ganhar a atenção pela necessidade que tem de ser amados, sempre atraindo atenção para si.

Orgulho – O tipo 2 nutre um sentimento permanente de que os outros dependem dele e ele, por sua vez, não dependem de ninguém (CURSINO, 2012, p. 70). Se atenção é negada a esse tipo, tendem dificuldade de lidar com essa situação.

Na literatura científica, Schneider (1973) descreve o caráter do tipo 2 como traço central: "parecer ser mais do que eles são". Quanto mais essa teatralidade se desenvolve, mais essas personalidades carecem de verdadeiras emoções[...] (NARANJO, 1997, p. 241).

História de família do tipo 2

Caracteriza-se aquela criança que recebeu amor e segurança dos adultos em troca de ter dado a eles aquilo de que precisavam. Atitude deste tipo de personalidade é a de ajudar os outros, procurar ser útil e sempre dizer algo que agrade (PALMER, 2009).

Aprenderam muito cedo a perceber a possibilidade de manipular e tornarem-se indispensáveis pelo seu poder de sedução, com intuito de conseguir das outras pessoas o que precisam (NARANJO, 1997).

Por serem sempre agradáveis desde criança, as pessoas do tipo 2 sempre foram amadas, identificando características em si mesmo que atraíam a atenção dos adultos. Acreditam que são capazes de perceber os mais profundos sentimentos das pessoas, conseguindo simular, manipular as possibilidades para se tornar importante e amado (PALMER, 2009, p. 131-132).

Outra característica desse tipo é que quando criança precisaram desenvolver a sensibilidade de perceber a necessidade e desejo alheios para dar apoio aos próprios pais. Por isso, sentem-se indispensáveis o tempo todo.

Relações Hierárquicas do tipo 2

"Os tipos dois são atraídos pelo poder e querem ser amados por pessoas poderosas, sabem muito bem reconhecer vencedores em potencial e se colocar como ajudantes em pontos estratégicos da operação do líder" (PALMER, 2009, p.147). Por isso procuram trabalhar sempre perto de pessoas que tenha alguma virtude.

Sentem-se bem em ambientes com clima agradável, principalmente onde as pessoas manifestem seu carinho por elas. "O ambiente de trabalho predileto de pessoas com esse perfil é aquele que há um clima bom entre as pessoas, as relações humanas são valorizadas e ele pode interagir amigavelmente com os demais" (CURSINO, 2012, p. 84).

Por outro lado, não gostam de ambientes em que os superiores tratam as pessoas com excesso de formalidade, de forma muito racional, onde as pessoas são vistas apenas como máquina ou números.

Ambientes atrativos e não atrativos do tipo 2

"Ambientes atrativos incluem qualquer posição de ajuda ou de associação como um líder poderoso" (PALMER, 2009, p. 151), sem necessariamente, estar ele próprio em situação de destaque, o importante é ele estar no meio de pessoas importantes para sentirem-se importantes também. São pessoas que trabalham bem com causas sociais, são bons voluntários. Segundo a autora o tipo 2 normalmente ligado a uma área em que haja relacionamentos com pessoas. Vendas, RH, secretariado e áreas assistenciais são comuns. Procurar por ambiente harmonioso e com oportunidade de ajudar pessoas.

Apreciam uma comunicação íntima e afetiva, focada fortemente no relacionamento pessoal, que manifestem sua gratidão e as elogie de forma frequente e aberta. Por outro lado, não gostam de ambientes que não são considerados úteis e não são reconhecidos. Ambientes não atrativos incluem empregos que não geram aprovação, por exemplo um órgão de arrecadação, para pessoas com esse perfil, os relacionamentos devem prevalecer sobre regras.

Virtudes e méritos do tipo 2

Quando o tipo 2 encontra-se em estado superior, são humildes e tem o discernimento de que a verdadeira doação é livre e desinteressada, não necessitando de reconhecimento ou criação de vínculo para ser percebidos (CURSINO, 2012, p. 70). São pessoas que tem a capacidade de extrair o melhor dos outros, são entusiasmados e mesmo sentindo raiva não guardam ressentimento.

A boa vontade em relação aos outros, dedicação e amor pelos outros, capazes de descobrir os talentos das pessoas, disposta a ajudar, são habilidosos e auxiliam as pessoas em volta de forma desinteressadas. Trabalham bem na administração de conflitos.

4.5.3 O Tipo 3 – O Vencedor

As pessoas com esse perfil possuem um mistura das características observáveis, grande capacidade de trabalho, forte procura pelo sucesso e por resultados, necessidade muito forte de comunicação e extroversão (PATERHAN, 2011).

São autoconfiantes, eficientes e cheios de energia, tem a tendência de tornar-se o protótipo daquilo que esperam dele, focando excessivamente as tarefas e as metas, mas deixando de lado seus próprios sentimentos.

Enquanto foge do fracasso e busca a aprovação dos outros, o tipo 3 tende a tornar-se muito competitivo, ambicioso, impaciente e workaholic. São excelentes vendedores de si mesmos, valorizando seus esforços e exigindo reconhecimento por isso. São bastante competitivos, seguros, gostam de auto projeção, são obcecado pela imagem, gostando de demonstrar sempre boa aparência. Não gostam de apresentar aparência de perdedor.

Quando estão em estado de estresse tendem a movimentar para o lado negativo do tipo 9, prolongam e retardam o que precisa ser feito, tornam-se inseguros e com pouco senso de direção.

Em sentido contrário da flecha, sentindo-se em segurança, vão de encontro ao lado positivo do tipo 6, tomando consciência dos seus próprios sentimentos e valor, mantendo-se menos ambiciosos.

Na literatura científica o tipo 3 "são caracteristicamente satisfeitos consigo mesmos, visto que a essência da sua aberração psicológica é a confusão da auto-imagem que eles vendem" (NARANJO, 1997, p. 267). As pessoas com este perfil buscam ser vencedores em todas as fases de suas vidas, não permitindo fracassos.

Traços característicos do tipo 3

Segundo (PATERHAN C. *apud* GURDIEFF, p. 193, 2011), o tipo 3 correlaciona-se mais exatamente com o tipo definido na teoria humanista por Erich Fromm, o qual descreve o que chamam de caráter mercantil. "(...) ele se baseia no fato de nos sentirmos como mercadorias, tendo não um 'valor de uso', mas 'valor de troca'. O ser vivo torna-se uma mercadoria no mercado de personalidade'[...]"

Segundo os autores Cursino (2012), Palmer (2009) e Naranjo (1997), esse eneatipo está na tríade emocional da figura do eneagrama, e tem como principal traço, a vaidade, seguido de outros traços característicos:

Imagem – o tipo 3 – "Como a aprovação depende do sucesso no desempenho, é provável que três exerçam uma atenção tão intensa na mecânica de uma tarefa que se esqueçam de seus próprios sentimento[...]" (PALMER, 2009, p. 170). Pessoas com esse eneatipo procuram fazer que suas imagens sempre sejam bem vista perante os outros e si mesmo.

Autoenganação ou ilusão – "Possuem um sentimento de que é o máximo e de que, de fato, é o personagem de sucesso que criou para interagir com as outras pessoas" (CURSINO, 2012, p. 100). Esse eneatipo ilude-se e acredita que somente através da imagem criada podem esconder seus sentimentos. Pessoas com este perfil preocupam-se muito mais com o financeiro do que com os próprios sentimentos.

História de família do tipo 3

"Três se tornam o protótipo ideal de qualquer grupo por ele valorizado" (PALMER, 2009, p. 160). As pessoas desse eneatipo, quando criança, começou a produzir muito cedo, sua infância foi dedicada ao trabalho, em vez de às brincadeiras ou ao lazer característicos desta fase. Suas emoções são centradas em atenção em ter status, desde muito cedo aprendeu a vender sua imagem, são determinados e alcançam muito cedo a conquistar tudo aquilo que é importante para pessoas desse eneatipo (NARANJO, 1997).

A busca por realizações começou muito cedo, ambicioso, as pessoas com este perfil aprendem a orientar sua vida por metas e resultados, por objetivos concretos e muito bem estabelecidos. São intensos naquilo que se propõem, todavia, são mecânicos e, às vezes, se esquecem dos próprios sentimentos.

Relações Hierárquicas do tipo 3

"Três querem ser autoridade. Sabem priorizar e competir bem e desfrutam o reconhecimento do sucesso. O mais comum é competirem por um ganho pessoal" (PALMER, 2009, p. 180).

Tendem a criar situações em que possam assumir a liderança de um grupo. Preferem trabalhar em lugares movimentados com possibilidade de crescimento profissional, sabendo lidar com situações que precisam de ser resolvidas com rapidez.

São exemplos de autoridades quando são postos em cargo de liderança, são ágeis à interações difíceis, sem medo de arriscar, por outro lado, o três quer assumir o controle, trabalhando contra autoridades. São inclinados a assumir o controle e em oposição a chefes e líderes (PATERHAN, 2011).

Ambientes atrativos e não atrativos do tipo 3

"Dentre os ambientes mais procurados pelo tipo três incluem pequenos negócios estabelecidos graças a esforços pessoais e longas horas de trabalho" (PALMER, 2009, p. 182). Trabalham bem com marketing e vendas, publicidade, buscando sempre ambientes que possam sobressair. São bons vendedores, trabalham muito bem com a mídia, produtores,

promoção, administração, assessoria, entre outras atividades que possam promover a própria imagem (PATERHAN, 2011).

Segundo Cursino (2012), os ambientes não atrativos são aqueles que o trabalho é realizado de forma mais lenta, onde não há competição e nem possibilidade de crescimento. Ambientes que vá contra a imagem que o três quer representar não é bem quisto. Também empregos com futuro limitado não são atrativos para pessoas com esse perfil, pois estes procuram prestígio com possibilidades de progresso.

Virtudes e Méritos do tipo 3

O tipo 3 possui como pontos fortes a orientação para as metas, a postura de fazer acontecer, a confiança e otimismo, apresentam sentimentos honestos. "Os tipos 3 são extremamente determinados e focados na conquista de seus objetivos, que não deixam nada atrapalhar as metas traçadas" (CURSINO, 2012, p. 108).

"O tipo 3 personifica um entusiasmo contagiante por projetos e metas futuras. Unidos de imensa capacidade para trabalhar duro, seus exemplares podem inspirar outras pessoas a atingir altos níveis de qualidades pessoais" (PALMER, 2009, p. 182).

São empreendedores por natureza e tornam-se exemplos que através do trabalho podem atingir objetivo e metas. Tem uma habilidade enorme em transformar ideias em negócios lucrativos e eficientes.

4.5.4 O Tipo 4 – O Intenso

"A personalidade do tipo 4 busca o amor impossível, o sonho inalcançável, o sentimento de ser especial, única e diferente como forma de recuperar seu verdadeiro estado de essência, quem realmente é" (CURSINO, 2012, P. 131).

Altamente emotivo, o tipo 4 frequentemente se desaponta consigo mesmo e com os outros, rebaixando-se na comparação com as outras pessoas. O tipo 4 é romântico, sonhador, está sendo com a expectativa que o melhor sempre está por vir e nunca o ideal é o momento presente. As pessoas desse perfil são intensas e trágicas (PALMER, 2009). Em estado de estresse o tipo 4 movimenta-se para o tipo 2 em sentido negativo transformando-se numa espécie de sofredor orgulhoso, tentando atrair a atenção das pessoas, fazendo-se de vítimas.

Por outro lado, busca através da sensibilidade do tipo 2 quando em estado superior que é sempre ajudar as pessoas, movimenta-se para o tipo 1, sendo mais focados e buscando autoconfiança.

Traços característicos do tipo 4

Segundo (PATERHAN C. *apud* GURDIEFF, p. 222, 2011), o tipo 4 coincide com o tipo intuitivo introvertido da teoria neoanalítica de Carl Jung. O tipo 4 é mais preocupado com as possibilidades do que com o que está acontecendo no presente; em contato com o inconsciente. Os autores Cursino (2012), Palmer (2009) e Naranjo (1997), esse eneatipo está na tríade emocional da figura do eneagrama, e tem como principal traço, a melancolia seguido de outros traços característicos, entre eles:

A raiva e depressão – "Pensamento repetitivo, fruto de não conseguir ser o que acredita que deveria ser" (CURSINO, 2012, p. 128). Possui um sentimento de raiva ao imaginar que pode ter sido privado de alguma coisa, se sentem desamparados e a depressão é baseada em sentimentos de muita tristeza, atraindo compaixão dos outros.

A depressão e a melancolia – São solitários, isolam-se para dentro de si mesmos, recusa qualquer tipo de ajuda. " É muito fácil encontrar um quatro que tenha entrado em depressão. Há uma lamentação contínua por tudo quanto falte na vida" (PALMER, 2009. P. 205).

A inveja – "As pessoas desse tipo acham que está sempre faltando algo, em outra pessoa, lugar, de outra forma" (Cursino, 2012, p. 128). A inveja é alimentada por esse tipo por imaginarem que outros estão desfrutando uma satisfação emocional que ele não consegue alcançar. Vivem se comparando com outras pessoas. Na literatura científica, "trata-se de um tipo de pessoa excessivamente séria, amargurada, e para quem tudo está de certo modo estragado..." [...] (NARANJO, 1997, p. 151).

História de família do tipo 4

"Há várias teorias sobre a depressão fundamentadas na ideia de que a raiva gerada na infância se voltou para dentro, contra o próprio eu" (PALMER, 2009, p. 202). Na sua infância existe sempre uma história de abandono, que representa o ponto central da sua característica.

O medo do abandono e de ser ignorado fez com que as pessoas com esse perfil aprendesse a interiorizar a ideia de que o objeto de seu amor um dia o deixará ou a emoção da perda de alguém muito importante quando criança; por isso, internalizou o sentimento de que algo está errado com ele. A ideia gerada na infância foi interiorizada, fazendo o tipo 4 sentirem-se sós e deprimidos, levando-os a um estado de profunda tristeza quando em estado de insegurança.

Relações Hierárquicas do tipo 4

O tipo 4 "tendem a ignorar autoridades subalternas e a conceder enorme respeito às "grandes" autoridades[...]. São rebeldes no sentido de que não obedecem, mas agem assim por se esquecer desdenhosamente de levar a sério as normas e regras mais do que pela necessidade de humilhar a autoridade" (PALMER, 2009. p. 215).

Tem a tendência de admirar as grandes autoridades, e ignorar autoridades subalternas, não dando atenção as pessoas das quais não irão precisar delas, por outro lado há uma necessidade de ser reconhecidos por essas pessoas, tanto as que estão no nível mais alto, quanto as que estão nos níveis inferiores. O tipo 4 possui como pontos fortes o talento criativo e procuram ser selecionados pelo seu talento, conseguindo transformas as coisas simples em grandiosas, desde que a autoridade os reconheçam por isso.

Ambientes atrativos e não atrativos do tipo 4

"A inclinação característica do tipo 4 do eneagrama para as artes é super determinada: pelo menos uma de suas raízes repousa na refinada característica do caráter invejoso" (NARANJO, 1997. Pp. 171).

"O tipo quatro costuma gostar de lugares onde possa se sentir emocionalmente envolvido, engajado e reconhecido" (CURSINO, 2012, p. 141). Normalmente esse eneatiipo procura dois empregos, um para sobrevivência e outro para desenvolver-se como artistas.

São atraídos por ambientes que exigem disciplina. São bons para desempenhar trabalhos como colecionadores, loja de artigos, modelo fotográfico, decoradores de interiores, psicologia e jornalismo, entre outros que possam exercer a criatividade. Os ambientes não atrativos são aqueles considerados comuns para pessoas com esse tipo de perfil, não se

incluem em trabalhos administrativos ou de prestação de serviços, não se veem em escritório, em que são vistos como anônimos.

Virtudes e méritos do tipo 4

"O equilíbrio é a resolução do sofrimento causado pela atração por aquilo que você poder ter e pela rejeição daquilo que veio até sua mãos" (PALMER, 2009, p. 229).

O tipo quatro em percepção emocional superior conseguem alcançar um estado de profundo equilíbrio e clareza, conseguem discernir a superioridade da inferioridade, reconhecendo que existem apenas diferenças.

As pessoas desse eneatipo "representam o que há de mais original, criativo, autêntico e especial. São pessoas que valorizam o ser humano, suas buscas pessoais e sua necessidade de fazer as coisas porque gosta[...]" (CURSINO, 2012, p. 137). Não se contentam com o pouco, buscam viver intensamente todas as coisas que realizam, em estado de segurança buscam expressar equilíbrio emocional.

4.5.5 O Tipo 5 – O analítico

O tipo 5 tem o "pensamento fixado em controlar, organizar e planejar os próprios recursos por apego e receio de que não haverá o suficiente se houver desperdício" (CURSINO, 2012, p. 158).

Inteligente, observador e cheio de boas ideias, têm a tendência de se isolar das pessoas para ter privacidade e ser autossuficiente, reduzindo desejos e vivendo uma vida simples. Substituindo experiências reais por uma vida mental, as pessoas com este perfil passa a armazenar conhecimento e informações e passa a observar o mundo à distância.

O tipo 5 mantém distância emocional dos outros, são muito apegado a coisas materiais. O amor à privacidade se transforma em solidão quando se isolam e não conseguem alcançar os outros (PALMER, 2009). Não gostam de ser pegos de surpresa, tendo necessidade de previsibilidade para as coisas que vão acontecer.

Quando estão em situações que levam ao estresse, movimentam-se para o lado negativo do tipo 7, tornando-se desligado e fantasioso. E em situações de segurança

movimentam-se para o lado positivo do tipo 8, buscando expressar seus interesses, sendo mais espontâneos e confiantes.

Traços característicos do tipo 5

Segundo (PATERHAN C. *apud* GURDIEFF, p. 259, 2011), o tipo 5 coincide com o pensamento introvertido da teoria neanalítica de Carl Jung. As pessoas com este perfil são interessadas em ideias, mas do que em fatos, interessado na realidade interna; presta pouca atenção às outras pessoas.

Para os autores Cursino (2012), Palmer (2009) e Naranjo (1997), esse eneatipo está na tríade mental da figura do eneagrama, e tem como principal traço, a mesquinhez, seguida de outros traços característicos: O isolamento emocional - "comumente relatam um artifício perceptivo que mantém pessoas à distância. Há uma sensação de observar os outros, como se houvesse um vasto espaço vazio entre e a outras pessoas no recinto[...]" (PALMER, 2009, p. 241).

História de família do tipo 5

"Há dois padrões de família que normalmente fazem as crianças querer se retrair. O primeiro é descrito por aqueles que se sentiram completamente abandonados que aceitaram seu destino[...] e o segundo, e o relato mais frequente sobre a infância, é aquele em que a família era tão psicologicamente intrusiva que a criança se fechou emocionalmente com o intuito de escapar" (PALMEIR, 2009, p. 238).

Os sentimentos são interiorizados de forma a proteger a sua privacidade. Fecham-se emocionalmente para se afastar daqueles que não lhe dão privacidade. As pessoas com este perfil observam as pessoas de longe, mantendo-as à distância, procurando manter autonomia em relação a uma influência coerciva que pode ocorrer em sua volta (NARANJO, 1997).

Relações Hierárquicas do tipo 5

"O tipo 5 tem aversão a colocar seu tempo e sua energia à disposição de outras pessoas" (PALMER, 2009, p. 251). No entanto, são dispostos, trabalham duro, procurando

afastar-se da influência da autoridade. Procuram trabalhar sem a presença de um superior, caso não seja possível, procuram liberdade para tomar decisões.

Autoridades inferiores são vistas com uma extensão dos controles que os observadores gostam de evitar, a preocupação em ter privacidade leva as pessoas desse perfil pressentir que estão sendo invadidas. São bem mais eficientes quando protegidos do confronto e quando podem usar o conhecimento intelectual ao invés de trabalhar apenas em partes de projetos.

Ambientes atrativos e não atrativos do tipo 5

"O tipo 5 costuma ser atraído por ambientes de trabalho onde não é necessário ficar pedindo permissões ou ajuda para fazer as coisas, assim como não é preciso ficar atendendo a demandas e pedidos inesperados e sem previsão" (CURSINO, 2012, p. 172).

As pessoas com este perfil não são atraídas por ambientes em que há muitos chefes dando ordens ao mesmo tempo e que haja cobrança o tempo todo por resultados, visto que as características desse eneatipo são autossuficientes.

"Cinco são com frequência especialistas em ramos de estudo obscuros, mais importantes; o círculo interno dos que sabem" (PALMER, 2009, p. 263). O tipo 5 possui a análise atenta e elucidativa, a calma nas crises e uma postura não invasiva, trabalhando melhor em atividades ligada a área de planejamento, engenharia, pesquisa e informática.

Ambientes que requerem interações intensivas, conversas e negociações, as pessoas desse tipo pode tornar-se excessivamente analíticas, desconectando-se emocionalmente dos outros, ficam retraídos, isolando-se do ambiente com muitas pessoas.

Virtudes e méritos do tipo 5

"Observadores são capazes de cultivar interesse pessoais sem o apoio de outras pessoas[...]. A mesma capacidade para o distanciamento emocional os torna bons no processo decisório, porque sabem pensar com clareza sob pressão" (PALMER, 2009, p. 262). O tipo 5 tem uma enorme habilidade de manter a clareza mesmo nas situações mais difíceis.

As pessoas desse eneatipo são curiosos, buscando o entendimento de todas as coisas, gostam de estudar, investigar e estar sempre bem informados. Tem enorme habilidade de

manter a calma e acalmar os outros e tomando as melhores decisões quando ninguém mais consegue fazer isso (CURSINO, 2012, p. 167).

Em estado superior conseguir compartilhar do conhecimento que possui, ajudando as outras pessoas com tudo que aprenderam. Por serem bastante analíticos são bons na tomada de decisões.

4.5.6 O Tipo 6 – O Precavido

Cauteloso, fiel e cooperativo, as pessoas com este perfil têm a tendência de imaginar o pior, evitando aquilo que pode dar errado ou ser perigoso. O tipo 6 é avesso a qualquer tipo de risco e torna-se vigilante e ansioso, tendo dificuldade em confiar nas outras pessoas e nas situações (CURSINO, 2012).

As pessoas com este perfil são bastante legalistas, medrosos, sempre com dúvida, tende a ser pessimista e a não reconhecer ou esquecer as coisas positivas que acontecem em sua vida.

O traço principal do tipo 6 é o medo, havendo duas situações, o perfil fóbico e o contra-fóbico: "um seis fóbico parece evasivo e amedrontado em relação à vida[...],vai vacilar, substituindo a ação pela análise, cheio de contradições e dúvidas a respeito de si mesmo" (PALMER, p. 271). Já o 6 contra-fóbico se movem em direção dos seus medos.

O tipo 6 em situações que levam ao estresse, sentem-se ameaçados, movimentado para o sentido negativo do tipo 3, tornando-se questionadores, insensíveis, exaltando-se com muita facilidade e, no sentido oposto da flecha, alcançam o estado de segurança movimentam-se para o tipo 9, trocando o medo pela coragem de estar em paz consigo mesmo, com foco na autoconfiança, consciente do seu próprio poder.

Traços característicos do tipo 6

Segundo (PATERHAN C. *apud* GURDIEFF, p. 259, 2011), o tipo 6 coincide com o sentimento introvertido da teoria neoanalítica de Carl Jung. As pessoas desse eneatipo são aparentemente reservado, mas são simpáticos e compreensivos para com amigos próximos ou pessoas necessitadas; afetuoso, mas pouco efusivo.

De acordo com os autores Cursino (2012), Palmer (2009) e Naranjo (1997), esse eneatipo está na tríade mental da figura do eneagrama, e tem como principal traço, o medo, seguido de outros traços característicos, entre eles:

Ansiedade – O tipo 6 "se preocupam tanto com o script da pior situação, que a atenção se prende a imagens mentais suficientemente poderosas para parecer reais. São viciados em imaginar os piores possíveis resultados, porque isso parece criar uma fonte legítima de informações corretas" (PALMER, 2009, p. 282).

Na literatura científica o tipo 6 "na perseguição de suas ideias ele é geralmente obstinado, teimoso e pouco receptivo à influência" (NARANJO, 1997, p. 298).

História de família do tipo 6

As características do tipo 6 adquiridas na infância provêm do fato de ter sido criado por pais que eram imprevisíveis na forma de lidar com ele. "A falta de confiança normalmente girou em torno da punição ou da humilhação por parte dos pais. Sobretudo quando estes eram imprevisíveis e desregrados na forma de lidar com a criança". (PALMER, 2009, p. 272).

As pessoas com este perfil relatam ter sido criado vigiando cuidadosamente os adultos, porque era tratado erraticamente por eles, e caso houvesse alguma ameaça estaria preparado para o pior (PATERHAN, 2011).

A desconfiança na figura da autoridade causou-lhe dependência em ambos os sentidos, de um lado se sentindo fraco e com medo, e precisa de alguém com autoridade para tomar conta dele, e de outro lado com a desconfiança de que alguém está tentando tirar vantagem da sua fraqueza.

Relações Hierárquicas do tipo 6

"Como uma percepção requintada do potencial de abuso de poder, seis vão procurar as intenções não declaradas de um líder e ficar alerta para planos manipuladores [...] Seis trabalha bem numa cadeia de comandos definida com clareza." (PALMER, 2009, p. 274-276).

O tipo 6 são excessivamente cautelosos quando se trata de relacionamentos hierárquicos, estão sempre suspeitando dos outros e sempre tem a sensação de estar sendo ameaçado. Tem sérios problemas em tomar iniciativa por medo ou insegurança da autoridade,

podendo tomar iniciativa se o líder passar firmeza e justiça, caso contrário, é altamente desconfiado de tudo.

Possui como pontos fortes a lealdade, o questionamento revelador e a previsão de problemas e situações, o que coloca-o em posição favorável em relação às chefias imediatas. Por outro lado, pode amplificar cenários negativos, buscar a certeza continuamente e duvidar de seu próprio poder

Ambientes atrativos e não atrativos do tipo 6

"Um seis, preocupado com figuras de autoridade, ou se ajustará rigorosamente às normas e regras, ou se organizará contra elas numa postura antiautoritária, as pessoas desse tipo precisam, mas do que as outras, de reafirmação externa" (CURSINO, 2012, p. 203).

Da mesma forma que o tipo 6 vai procurar um líder que passa as atividades com clareza, ela também sente-se atraído por ambientes com definições claras das atividades que serão desempenhadas, como por exemplo, área de produção e financeira, que são áreas sistemáticas. Procuram ambientes com atividades seguras, com metas e responsabilidades claramente definidas (PATERHAN, 2011). O tipo 6 não vão procurar por empregos em que haja muita pressão e que envolvam decisões imediatas, para ele todas as atividades devem ser preparadas e planejadas com antecedência.

Virtudes e Méritos do tipo 6

O tipo seis "têm capacidade para grandes atos de abnegação em nome do dever ou da responsabilidade com outros. Relativamente desapegados da necessidade de sucesso imediato, seis são capazes de trabalhar sem as recompensas do reconhecimento público" (PALMER, 2009, p. 295). "Em estado superior o 6 tem uma enorme clareza mental de que as coisas acontecem como deveriam acontecer e, portanto, não com o que se preocupar" (CURSINO, 2012, p. 189).

São extremamente leais e capazes de empenharem-se em causas por um ideal, sem a necessidade de recompensas. São desapegados ao sucesso imediato, colaborando todos sem a preocupação de retorno.

4.5.7 O Tipo 7 – O Otimista

Inovador, disposto e divertido, o tipo 7 tem a tendência de se dispersar e buscar opções mais prazerosas em tudo o que faz, perdendo seu foco e, às vezes, seus compromettimentos e vínculos.

O tipo 7 foge compulsivamente da dor e do desprazer e, para isto, mantém várias opções em aberto e a vida em ritmo de aventura, racionalizando a maior parte de suas ações. Tem problemas com compromisso, são impulsivos e instáveis.

Pessoas com este perfil prefere enxergar o quadro geral das coisas, procurando atender como fatores se relacionam sistematicamente e deixando passar os detalhes (CURSINO, 2012).

Em situações que levam ao estresse, o tipo 7 movimentam-se no sentido da flecha para o lado negativo do tipo 1, tornando-se excessivamente críticos, defensivos, e quando criticados tendem desqualificar as pessoas. Por outro lado, movimentando para o tipo 5, conseguem ser mais seletivos, buscando as coisas que são realmente importantes.

Traços característicos do tipo 7

Segundo (PATERHAN C. *apud* GURDIEFF, p. 302, 2011), o tipo 7 coincide com o sensação extrovertida de Carl Jung. O tipo 7 enfatiza objetos que propiciam experiência, com fatos e detalhes, buscando, às vezes, o prazer.

De acordo com os autores Cursino (2012), Palmer (2009) e Naranjo (1997), esse eneatipo está na tríade mental da figura do eneagrama, e tem como principal traço, "a gula", seguido de outros traços característicos:

A rebeldia – o tipo 7 do eneagrama tipicamente "não está voltado para as autoridades[...]. Um aspecto da rebeldia implícita é o fato de que o indivíduo do tipo 7 vive principalmente num ambiente psicológico não hierárquico[...]" (NARANJO, 1997, p. 223).

A falta de disciplina – "Se manifesta através da ausência de compromisso e das características diletantes[...], é uma consequência do seu interesse em não adiar o prazer[...]" (NARANJO, 1997, p. 224).

Na literatura científica o tipo 7 é considerado pelo "excesso de otimismo que não é diminuído pela experiência da realidade[...]" (NARANJO, 1997, p. 213).

História de família do tipo 7

Para o tipo 7 "há muitas lembranças da infância que são positivas e objetivamente reais. Há uma tendência a favorecer a mãe em detrimento do pai, mas a rebeldia paranoica contra a autoridade paterna assume um tom docemente antiautoritário" (PALMER, 2009, p. 312).

Esse eneatipo caracteriza como aquele que teve uma infância plena e cheia de memórias agradáveis. Quando o cenário de sua vida apresenta-se mal e negativo, é capaz de se colocar à parte e negar tal situação, para não se confundir com ela. Recusa-se a ver a situação negativa. O desvio de atenção será sempre para o lado positivo das coisas.

Relações Hierárquicas do tipo 7

"Setes querem nivelar a autoridade preferindo um sistema onde não haja ninguém nem acima nem abaixo deles. No início, as autoridades são apenas pessoas, às quais as pessoas com este perfil se sentem superiores e que muitas vezes respondem aos pontos" (PALMER, 2009, p. 319).

Por serem bastante otimistas, são bons para levantar o ânimo do grupo, são agradáveis, no entanto, insistem nas ideias e perdem o entusiasmo logo após o lançamento delas, são instáveis, o interesse pelas coisas somem gradativamente no meio do projeto, e conclusões, quando não são do interesse para pessoas com esse tipo de perfil.

Ambientes atrativos e não atrativos

Sete "são eternamente jovens e, para permanecer ativos e saudáveis, frequentam centros de forma física e lojas de produtos naturais[...]. São planejadores e sintetizadores e coletores de ideias. Buscam meios naturais de permanecer animados" (Palmer, 2009, p. 334).

As pessoas do tipo 7 são atraídas por ambientes de trabalho informal, alegres, lugares em que não haja processo muito rígidos. Atuam bem em áreas de marketing, vendas, planejamento e negociação são algumas das áreas comuns.

De preferência procuram ambientes com pouca hierarquia, para não se sentirem presos à normas rígidas e inflexíveis. Por outro lado, as pessoas com esse tipo de perfil raramente será encontrado em trabalhos rotineiros e que não consigam inovar.

Virtudes e méritos do tipo 7

"São pessoas que trazem movimento, mudança. São capazes de fazer acreditar em um futuro cheio de oportunidades, cheio de coisas alegres e positivas, incentivando as pessoas a crescer, aceitar desafios, viver experiências e abraçar todo o seu potencial" (CURSINO, 2012, p. 229). Os tipos 7 são criativos, com ideias em momentos difíceis e são capazes de convencer qualquer um de tentar, são dedicados e compromissados quando estão na fase de criação.

As pessoas do tipo 7 possui como pontos fortes o otimismo contagiante, as ideias e planos criativos e o estilo igualitário e encantador. Por outro lado, pode distrair-se facilmente, tornar-se impaciente com limitações e esquecer o que é importante para os outros.

4.5.8 O Tipo 8 – O Poderoso

A visão de mundo do tipo 8 é que um são fortes e vencedores e ou outros fracos e perdedores. São pessoas determinadas e autênticas, têm uma tendência de cometer excessos e exagerar no exercício do poder e da dominação, tudo isso para alcançar o sucesso.

As pessoas desse eneatipo gostam de ter controle e poder sobre as coisas. Os tipos 8 "são altamente sensíveis a injustiças, especialmente contra aqueles que consideram mais fracos ou indefesos" (CURSINO, 2012, p. 255). Expressam sua raiva de maneira direta e confrontadora. Fixado em vingança, principalmente para aqueles que na visão do tipo 8 cometem injustiças, abusos de poder ou incorrem em mentiras, são seguros de si, passando autoritarismo, adora uma briga, são exagerados em tudo que faz.

Em situações que levam ao estresse, as pessoas desse perfil movimentam-se para os traços do tipo 5, tornando-se analíticos e estrategistas, só recuam se for para criar o contra-ataque, nunca estão dispostos a perder. Em sentido contrário da flecha, em momentos de segurança buscam o lado delicado e a compaixão do tipo 2, ficando numa situação serenidade e generosidade.

Traços característicos do tipo 8

Segundo (PATERHAN C. *apud* GURDIEFF, p. 92, 2011), o tipo 8 coincide com o tipo intuitivo extrovertido de Carl Jung. O tipo 8 possui um apurado olfato para tudo que é novo e em desenvolvimento.

De acordo com os autores Cursino (2012), Paterhan (2011), Palmer (2009) e Naranjo (1997), esse eneatipo está na tríade instintiva da figura do eneagrama, e tem como principal traço, a vingança, seguido de outros traços característicos:

A luxúria – Assim como a raiva pode ser considerada a mais oculta das paixões, existe luxúria não apenas no prazer, mas prazer em assegurar a satisfação dos impulsos, prazer no que é proibido e, particularmente, prazer em lutar pelo prazer.

A negação – Pessoas com esse perfil aprenderam muito cedo a negar suas limitações pessoais, a fim de parecer fortes. "Se dirigem a uma postura de combate, a maior parte das provas contrárias será negada, porque o oito não pode se dar ao luxo de desviar sua atenção um tempo suficientemente longo para examinar com detalhes qualquer evidência" (PALMER, 2009, p. 345).

Justiça – A necessidade de manter o controle sobre tudo, as pessoas desse tipo 8 desempenha um papel na preocupação com a justiça, são desconfiados, buscando sempre a igualdade. Na literatura científica pessoas do tipo 8 "não espera receber as coisas dos outros como presentes, e sim tomá-las deles pela força ou pela astúcia" (NARANJO, 1997, p. 187).

História de família do tipo 8

"Oitos sobrevivem à infância assumindo uma postura pessoal de força e dureza. Seu mundo era dominado por pessoas maiores e mais fortes que queriam lhes controlar a vida" (PALMER, 2009, p. 343).

Segundo a autora as pessoas com esse perfil normalmente se descrevem como pessoas que tentaram ser boas quando crianças, no entanto, os outros se aproveitaram de sua inocência e foram magoados e feridos quando mostraram seu lado vulnerável. As pessoas desse tipo 8 teve que desenvolver uma defesa, porque teve que crescer rapidamente a fim de tomar conta de si mesmo. Crianças desse tipo aprenderam a negar suas limitações pessoais a fim de parecerem fortes.

Relações Hierárquicas do tipo 8

As pessoas do tipo oito esperam que os colegas de trabalho sejam verdadeiros, diretos e claros umas com as outros, são muito impacientes quando as coisas não acontecem de forma controlada no ambiente de trabalho.

"Patrões são com frequência corretores do poder ou políticos nos bastidores[...]" (PALMER, 2009, p. 374). No trabalho, o tipo 8 possui como pontos fortes a franqueza e generosidade, prazer no que faz e seu lado justo e protetor.

As pessoas do tipo 8 tem dificuldade em receber ordens, não gostam de superiores que trabalham muito com a politicagem, que fujam das regras, que são consideradas mascaradas. O interesse de um 8 provavelmente será dirigido para a competição com outros líderes, motivado pelo objetivo de garantir as fronteiras de um império pessoal.

Ambientes atrativos e não atrativos do tipo 8

Para pessoas desse perfil não há espaço para mentiras ou conversas no corredor ou no cafezinho, ele gosta de poder falar o que quer a qualquer momento, tudo às claras, e espera que isso aconteça com todo mundo (CURSINO, 2012, p. 264).

Ainda segundo o autor, "o ambiente de trabalho predileto do tipo 8 tem bastante movimento e energia: as coisas acontecem de forma rápida, e o desafio, o risco, a competição, a amizade e o envolvimento são todos de alto impacto[...]". Atuam em áreas distintas, deste que mantenham tudo sob o seu controle.

Por outro lado, pode invalidar as posições dos outros, negar suas vulnerabilidades e ter uma abordagem do tipo tudo ou nada, não gostam de máscaras, politicagem e excesso de diplomacia. Pessoas com este perfil gostam de trabalhar em áreas de liderança, podem ser bons chefes, cuidando firmemente dos interesses do grupo, mas só quando coincidem com os seus próprios.

Virtudes e méritos do tipo 8

"Oitos são exemplos de liderança empenhada em confrontar obstáculos e exercer ação direta[...]" (PALMER, 2009, p. 273). São assertivos, no entanto, procuram justiça, poder, verdade, autenticidade. Representam o que há de mais forte, mais confiante e mais verdadeiro nas pessoas, são corajosos e têm energia de sair da zona de conforto, defendem as injustiças do mundo, são assertivos, tendo percepção direta das coisas.

Segundo Cursino (2012), as pessoas de perfil, representa uma transparência nas relações sinceras, nas quais não há mentira, falsidade ou politicagem, mas apenas a expressão da verdade, seja ela agradável ou não.

4.5.9 O Tipo 9 – O mediador

"No nível cognitivo, o aspecto mais decisivo desse eneatipo é a inércia, o ensurdecimento da pessoa com relação às suas vozes interiores" [...] (NARANJO, 1997, p. 328).

O tipo 9 do eneagrama tem a tendência de se perder nas agendas, pedidos e demandas das outras pessoas, esquecendo-se do que é fundamental para si próprio. O tipo 9 foge do conflito e busca situações familiares e de conforto, contendo sua energia e sua raiva. As pessoas com este perfil são pacificadores, procuram administrar conflitos e estão sempre no caminho do meio, tentando atender a todos.

Em situações de estresse o tipo 9 movimentam-se no sentido da flecha, para o lado negativo do tipo 6, criando a sensação de medo, pânico, ficando inerte para qualquer tipo de ação. E quando encontra-se em movimento de segurança, movimenta-se para o lado positivo do tipo 3, focando na realização de seus projetos, aprende a lidar com pressões e alcançar os objetivos, renovando sua autoestima.

Traços característicos do tipo 9

Segundo (PATERHAN C. *apud* GURDIEFF, p. 117, 2011), o tipo 9 coincide com a sensação introvertida de Carl Jung. O tipo 9 enfatiza a experiência provocada pelos acontecimentos, mas do que os próprios acontecimentos.

Para os autores Cursino (2012), Palmer (2009) e Naranjo (1997), esse eneatipo está na tríade instintiva da figura do eneagrama, e tem como principal traço, inércia, que, segundo Naranjo (1997), "não querer ver, não querer entrar em contato com a experiência pessoal é semelhante à preguiça cognitiva, uma eclipse do experimentador ou do testemunhar interior na pessoa", outros traços característicos do tipo 9:

Indolência – "uma tendência de pensamentos de menor valia em relação a si mesmo, como se lá no fundo, não acreditasse que tem tanto valor e importância quanto as demais pessoas" (CURSINO, 2012, p. 280).

Narcotização ou sujeição robotizada ao hábito – Segundo o mesmo autor o tipo 9 sente como se estivesse dopado, com falta de energia ou vontade quando a questão é colocar-se em primeiro lugar, fazer aquilo que é sua prioridade, forma de se anestesiarem, desviando a atenção de tudo que gera conflito (NARANJO, 1997).

História de família do tipo 9

"O que é comum a todos esses protótipos infantis é a sensação de não serem ouvidos quando apresentavam uma opinião e a percepção de que demonstrar raiva abertamente não contribuía para sua opinião fosse ouvida" (PALMER, 2009, p.383).

O tipo 9 foi aquele tipo de criança que na infância recebeu muito pouca atenção dos pais. Uma vez que as suas prioridades e necessidades mais prementes nunca foram tomadas em consideração, aprendeu a revelar suas reais necessidades, para se dedicar as coisas menores e sem importância (NARANJO, 1997).

Assume as características de quem estiver mais próximo porque não consegue definir as suas próprias características. Pessoas desse eneagrama afirmam que sempre tiveram a sensação de não serem ouvidos quando apresentam um opinião.

Relações Hierárquicas do tipo 9

"Noves são bons líderes se a situação apresentar um curso claro de ação, mas não se sentem à vontade se a liderança exigir um conjunto permanente de decisões[...]". Como empregados, noves se relacionam com a autoridade através da estrutura organizacional. ((PALMER, 2009, p. 399).

Decisões são difíceis porque os prós e contras podem aparentemente ter o mesmo peso, preferem processos menos arriscados, previsíveis, o que levam as pessoas desse perfil saírem da zona de conforto, pode tornar-se frustração.

Como empregados o tipo 9 "relacionam como autoridade através da estrutura organizacional" (PALMER, 2009, p. 399). As relações melhoram quando há regras claras para a promoção e para as gratificações.

Ambientes atrativos e não atrativos do tipo 9

"A rotina é confortável e, de preferência, flui sem grandes perturbações, mudanças bruscas de ritmo ou alvoroços, com estabilidade e previsibilidade graças a processos, metas, responsabilidade e funções claras e bem definidas" (CURSINO, 2012, p. 295).

Ambientes atrativos para pessoas com esse perfil são rotineiros, cheios de protocolo e procedimentos conhecidos. Segundo o autor o ambiente que pessoas do tipo 9 procuram tem que ser tranquilos, onde as pessoa se dão bem, onde haja cooperação das pessoas, espírito de equipe, trabalho em grupo. Pessoas com este perfil atendem muito bem ao público, como secretárias e setores administrativos, ou seja áreas comuns.

Por outro lado o tipo nove não gosta de exposição, não estão dispostos a sair da zona de conforto. São felizes com o emprego que tem e não procuram por empregos que requeiram transformações rápidas.

Virtudes e Méritos do tipo 9

"O tipo nove representa a força mediadora que todos têm, sendo usada no sentido mais positivo possível. As pessoas com este perfil possuem a habilidade de entrar em um grupo e retirar dele a melhor decisão comum, gerada a partir do respeito e de integração de diferentes pontos de vista, diferentes ritmos de vida" (CURSINO, 2012, p. 291).

As pessoas desse eneatispo trabalham para que as outras pessoas se sintam bem e estão sempre dispostos ajudar a equipe. Não se preocupam em realizar serviços rotineiro e de longo prazo. São bons para ouvir e aceitar a opinião dos outros.

Possui como pontos fortes à adaptabilidade e a capacidade de solucionar conflitos, são excelentes mediadores porque são capazes de se identificar com todas as opiniões envolvidas. Por outro lado, pode esquecer-se da sua própria importância, evitar o desconforto e tornar-se teimoso.

4.6 Subtipos da personalidade

Os subtipos podem ser compreendidos como subdivisões de cada eneatispo, através do subtipo pode ser determinado para onde é dirigida a atenção durante a maior parte do tempo,

sendo a forma como a personalidade externaliza o seu comportamento e sua energia. Segundo Palmer (2009), cada tipo do eneagrama está dividido em três subtipos:

Autopreservação - São pessoas que valorizam preservar sua intimidade, a sua vida pessoal e profissional, são pouco falantes e mais reservados, não gostam de invasão. Estão concentrados mais em si mesmos e em sua sobrevivência no meio ambiente que habitam. São ligados a bens, posses, conforto material. Podem desejar acumular dinheiro e posses, mas no seu caso não para mostrarem aos demais, mas como uma segurança de sua preservação.

Um a Um ou Sexual - São pessoas voltadas para o relacionamento voltado com uma única pessoa, onde pode expressar intensamente a sua comunicação, são pessoas sensuais e ciumentas. Preferem relações um a um. Em geral são pessoas que estão sempre em busca de um grande amor, uma grande paixão, focalizam sua vida na relação sexo-afetivo. Gostam de intensidade na vida e buscam intimidade nas relações com os outros mais do que os outros dois subtipos.

Social - São pessoas voltadas para a comunicação, são falantes e extrovertidos. Preferem relações em grupo. Em geral são preocupados com a opinião alheia e podem seguir demais pelas opiniões dos demais e ou padrões sociais. Em geral são pessoas que têm facilidade de fazer amizades.

4.7 O eneagrama nas organizações

O conhecimento das motivações de cada profissional e o respeito pelas diferenças individuais e características de cada um, torna o eneagrama uma ferramenta eficaz na resolução de conflitos e capaz de melhorar as relações interpessoais. Ratificando o entendimento, Chabreuil (1999, p. 15) afirma que "o eneagrama é um modelo do funcionamento da personalidade humana." Através dele é possível identificar traços que influenciam diretamente nas relações humanas.

Damião (2004) afirma que o eneagrama oferece subsídios para que os traços fundamentais sejam reconhecidos e beneficiem o conhecimento próprio e das pessoas que fazem parte de nossas relações dentro do ambiente de trabalho. O conhecimento próprio reforça a autoestima positiva, e o conhecimento das outras pessoas facilita a compreensão de suas atitudes.

O mesmo autor afirma que a articulação das diferentes áreas como Educação, Psicologia e Gestão de Pessoas com o uso do eneagrama proporcionam novas concepções

sobre as relações humanas no mundo do trabalho, e abre espaço para outras pesquisas, que devem ser desenvolvidas.

Sem dúvida, a principal questão presente na literatura sobre a personalidade com base no eneagrama refere-se a confiabilidade e validade. Porém, o eneagrama é um tipologia que apresenta boas definições para conceituar o principais traços de personalidade, devendo ser observado com bons olhos no sentido de explorar o assunto.

O eneagrama ter por objetivo auxiliar a gestão de pessoas, gestores e líderes, sendo muito útil para o mapeamento de competências. É importante salienta-se que esta tipologia não é utilizada para fazer pré-julgamento de personalidade e sim alocar ou realocar as pessoas para os departamentos dos quais tem afinidades, colocando a pessoa certa no lugar certo, buscando apoiar os indivíduos para o autoconhecimento.

A ferramenta busca mapear as competências e potencialidades existentes dentro de cada um na organização, transformando-se no estímulo para que os profissionais possam exercer todo o seu talento e crescer. Utiliza-se ainda para auxiliar a instituição no aumento da produtividade, além de transformar os ambientes de trabalho em locais com menos conflituosos, mais eficientes e também mais agradáveis para se viver. As vantagens de trabalhar com esta ferramenta vai além de conhecer pontos fortes e fracos a serem trabalhados, mas compreender amplamente os recursos de defesa da personalidade do indivíduo, suas crenças e suas motivações.

5. METODOLOGIA

Segundo Andrade (2003, p. 121), a pesquisa pode ser conceituada como: "o conjunto de procedimentos sistemáticos, baseado no raciocínio lógico, que tem por objetivo encontrar soluções para problemas propostos, mediante a utilização de métodos científicos, ou ainda: "procedimentos racional e sistemático que tem como objetivo proporcionar respostas aos problemas propostos" (GIL, 1987, p. 17).

5.1 Tipo de Pesquisa

Esta pesquisa caracteriza-se como estudo de caso, realizada no centro administrativo do Instituto Federal Goiano – Reitoria. Para Vergara (2007, p.47) estudo de caso:

É o circunscrito a uma ou poucas unidades, entendidas essas como uma pessoa, uma família, um produto, uma empresa, um órgão público, uma comunidade ou mesmo um país. Tem caráter de profundidade e detalhamento. Pode ou não ser realizado no campo.

O estudo de caso permite tratar o problema com integração de dados, cujo objetivo geral desta pesquisa é verificar se o perfil de personalidade tem correlação com o nível de satisfação e às atribuições do cargo dos servidores da Reitoria do IF Goiano.

A pesquisa foi do tipo exploratória e descritiva. De acordo com Gil (1991, p. 45), "pesquisa exploratória visa proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo explícito ou a construir hipóteses, tendo como objetivo principal o aprimoramento de ideias ou a descoberta".

Quanto a pesquisa descritiva Vergara (2007) argumenta que a esse tipo de relato expõe as características de determinada população ou fenômeno, estabelece correlações entre variáveis e define sua natureza.

"Uma das características da pesquisa descritiva é a técnica padronizada da coleta de dados realizada pela observação sistemática e pelo uso de questionários"(MENDONÇA, ROCHA & NUNES, p. 36, 2008).

Algumas pesquisas descritivas vão além da simples identificação da existência de relações entre variáveis, pretendendo determinar a natureza dessa relação, "embora definidas como descritivas a partir de seus objetivos, acabam servindo mais para proporcionar uma nova visão do problema, o que as aproxima das pesquisas exploratórias" (GIL, 1991, p. 46).

Quanto a abordagem do problema, foram analisadas quanti-qualitativamente, buscando correlacionar os perfis de personalidade ao nível de satisfação com o ambiente de trabalho e atividades desempenhadas.

Considera que tudo pode ser quantificável, o que significa "traduzir em números opiniões e informações para classificá-las e analisá-las, utilizando-se recursos e de técnicas estáticas" (MENDONÇA, ROCHA & NUNES, p. 36, 2008). Já na pesquisa qualitativa verifica-se uma relação dinâmica entre o mundo real e o sujeito, isto é, um vínculo indissociável entre o mundo objetivo e a subjetividade do sujeito que não pode ser traduzido em números (MINAIO, 2007).

Quanto aos procedimentos técnicos, o presente trabalho valeu-se de um levantamento de dados, também conhecido na literatura como *survey*. De acordo com Gil (2010, p. 35), os levantamentos "caracterizam-se pela interrogação direta das pessoas cujo comportamento se deseja conhecer".

5.2 Os instrumentos

Os instrumentos de coleta empregados foram dois questionários aplicados aos servidores da Reitoria do IF Goiano, sendo que o primeiro foi utilizado para levantar os perfis de personalidade e o segundo levantar o nível de satisfação com as atividades desempenhadas. Os questionários foram acessados, respondidos e devolvidos por e-mail.

O primeiro questionário foi a aplicação do "Teste de Personalidade", autorizado o uso pelo autor Nicolai Cursino, do livro Eneagrama para Líderes 2012, cujo propósito era identificar o perfil principal de personalidade de cada colaborador através do eneagrama.

O segundo questionário foi constituído por uma escala *Likert* de cinco pontos, para avaliar o nível de satisfação com as atividades desempenhadas na Reitoria do IF Goiano. Ademais, foi incluído os dados sócio-demográficos: gênero, hierarquia, faixa etária, nível de escolaridade e cargo.

A escala *Likert*, criada por *Rensis Likert* em 1932, é uma escala de classificação amplamente utilizada, exigindo que os entrevistados indiquem um grau de afirmações sobre objetos de estímulo, os quais se pede ao pesquisado que externem sua opinião, escolhendo um dos itens em uma escala (MALHOTRA, 2006). A cada ponto, associa-se um valor numérico. Assim, o sujeito obtém uma pontuação para cada item, e o somatório desses valores (pontos) indica sua atitude favorável, ou desfavorável em relação ao que foi questionado. É importante

esclarecer que foram adotados todos os critérios éticos necessários para pesquisa, assegurando o sigilo das informações coletadas, com a devida autorização para realização dos questionamentos através do TCLE.

5.3 População e amostragem

Para população estudada foi extraída uma amostra composta por 96 respondentes, sendo todos servidores lotados no Instituto Federal Goiano, de um total de 127 servidores, dos quais foram pesquisados homens, mulheres, de todas as faixas etárias, nos mais variados cargos que compõem o quadro funcional.

O critério de inclusão da população utilizada para pesquisa foi o centro administrativo do IF Goiano, onde são centralizadas todas as informações institucionais e os principais cargos de gestão ocupados na Instituição. Lakatos (2002) define como amostra a parte do universo ou de uma população, com as mesmas características de atributos que identificam os elementos desse universo ou população.

5.4 Tratamento e Análise dos Dados

O tratamento de dados é a seção do projeto que se ocupa com a explicação de como se pretende coletar e tratar os dados, inclusive justificando por que o referido tratamento é o mais adequado aos propósitos do estudo. Os objetivos da investigação somente são alcançados com o efetivo tratamento e, posteriormente, a interpretação dos dados, buscando assegurar com isso o alcance do que se pretende explicar (VERGARA, 1997).

Por meio de embasamento teórico foram levantadas os tipos de perfis encontrados pelo eneagrama, e partir daí, quais os perfis estão mais satisfeitos com as atividades desempenhadas e quais os cargos são mais adequadas aos perfis de personalidade.

Para responder ao objetivo geral desta pesquisa que era identificar a correlação entre o perfil de personalidade e o nível de satisfação com as atividades desempenhadas foi utilizado o *software R* para realização dos cálculos estatísticos, sendo aplicados dois testes para independência, conforme dados do Anexo 4. Sendo eles:

5.4.1 - Teste de Qui-Quadrado (χ^2) para a independência entre dois grupos de variáveis:

O teste qui-quadrado O teste χ^2 de duas ou mais amostras independentes pode ser utilizado para verificar a independência entre as variáveis a partir das contagens em uma tabela de contingências bidimensional. As variáveis devem estar tabuladas em tabelas de contingência veja (JOHNSON; WICHERN, 2007).

$$\chi^2 = \frac{\sum_{i=1}^L \sum_{j=1}^k (|F_{ij} - f_{ij}| - 0,50)^2}{f_{ij}},$$

Onde k é o número de colunas; L é o número de linhas tamanho da amostra; F_{ij} a frequência observada e f_{ij} a frequência esperada.

Regra de decisão: Se χ^2 calculado for maior que o χ_{tab}^2 tabelado rejeitamos a hipótese nula H_0 de independência entre as variáveis.

A segunda verificação aplicada foi o teste da razão de verossimilhança, que é apropriado para testar dois modelos, desde que um dos modelos seja um caso especial do outro.

5.4.2 - Teste de razão de verossimilhança (G^2) para a independência entre dois grupos de variáveis:

O teste G^2 para independência entre dois grupos de variáveis consiste em verificar a relação de dependência entre dois grupos. O estudo é feito quando as covariâncias entre os dois grupos são nulas, veja (JOHNSON; WICHERN, 2007)

A estatística teste G^2 para independência entre dois grupos é descrita como:

$$G^2 = 2 \sum_{i=1}^L \sum_{j=1}^k F_{ij} \times \ln \left(\frac{F_{ij}}{f_{ij}} \right),$$

Onde k é o número de colunas; L é o número de linhas tamanho da amostra; F_{ij} a frequência observada e f_{ij} a frequência esperada.

Regra de decisão: Se G^2 calculado for maior que o G_{tab}^2 tabelado rejeitamos a hipótese nula H_0 de independência entre as variáveis.

6. RESULTADOS DO ESTUDO DE CASO

O presente estudo de caso foi realizado no Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia Goiano, autarquia federal, instituída pela Lei nº. 11.892/ 2008, a qual faz parte da Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica.

O IF Goiano é uma instituição de educação superior, básica e profissional, pluricurriculares e multicampi, especializados na oferta de educação profissional e tecnológica nas diferentes modalidades de ensino, com base na conjugação de conhecimentos técnicos e tecnológicos com as suas práticas pedagógicas (LEI Nº. 11.892, 2008).

Para conhecer um pouco mais sobre os Institutos será apresentada no próximo tópico a história dos Institutos Federais e do Instituto Federal Goiano, organização pesquisada.

6.1 História dos Institutos Federais

As Instituições que formam hoje a Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica são originárias das 19 escolas de aprendizes artífices instituídas por um decreto presidencial de 1909, assinado pelo então presidente Nilo Peçanha. Essas escolas, inicialmente subordinadas ao Ministério dos Negócios da Agricultura, Indústria e Comércio, são transferidas em 1930 para a supervisão do Ministério da Educação e Saúde Pública. Sete anos depois, são transformadas nos Liceus Industriais (PORTAL MEC, 2014).

Um ano após o ensino profissional ser considerado de nível médio, em 1942, os liceus passam a se chamar escolas industriais e técnicas e em 1959, escolas técnicas federais – configuradas como autarquias (PDI – 2014-2019).

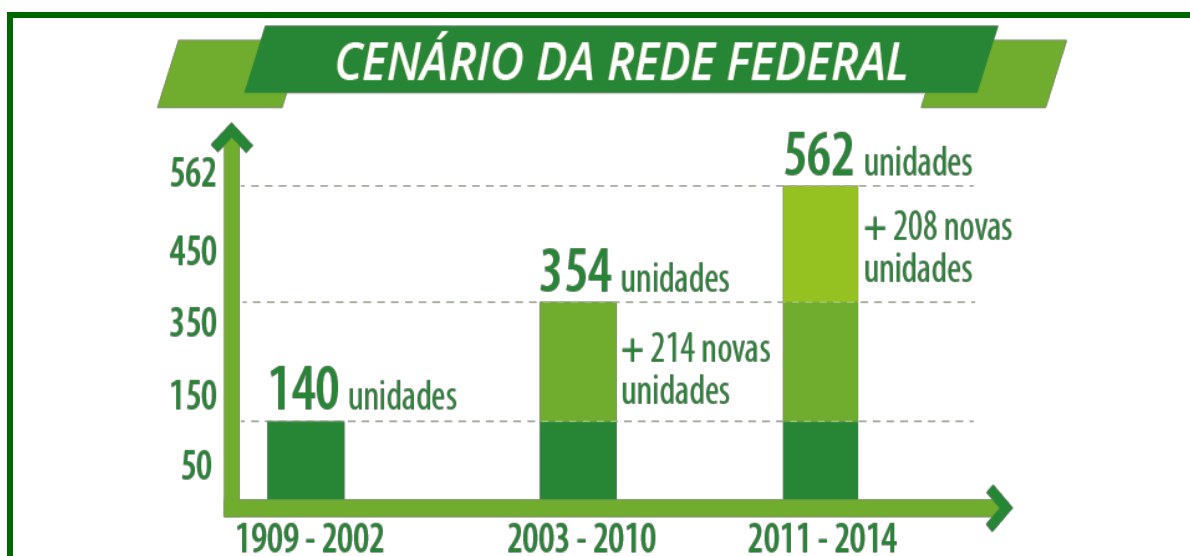
As Instituições Federais de Ensino, assim como as demais universidades, tem seu foco no atendimento às demandas voltadas ao processo de desenvolvimento tecnológico e socioeconômico. Atualmente, os Institutos Federais ofertam não somente o ensino técnico, mas também o superior, sendo consideradas importantes instituições na atuação em formação profissional para atendimento às demandas voltadas ao processo de desenvolvimento tecnológico e socioeconômico em todo o país (BRASIL, 2014).

Os Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia, são instituições especializadas na oferta de educação profissional e tecnológica nas diferentes modalidades de ensino, com base na conjugação de conhecimentos técnicos e tecnológicos com as suas práticas pedagógicas (LEI Nº. 11.892/2008).

Segundo dados do MEC (2014), a Rede Federal está vivenciando a maior expansão de sua história, conforme pode ser observado no quadro 3. De 1909 a 2002, foram construídas 140 escolas técnicas no país. Entre 2003 e 2010, o Ministério da Educação entregou à população as 214 previstas no plano de expansão da rede federal de educação profissional. Além disso, outras escolas foram federalizadas.

São 38 Institutos Federais presentes em todos estados, oferecendo cursos de qualificação, ensino médio integrado, cursos superiores de tecnologia e licenciaturas.

Quadro 3: Cenário de expansão da Rede Federal



Ministério da Educação, 2014 - Cenário da Rede Federal

O modelo diferenciado e único dos Institutos Federais com relação às outras instituições educacionais do país, em virtude da atuação nos diversos níveis da educação nacional e da articulação do ensino com a pesquisa e extensão, além da organização estrutural multicampi e pluricurriculares, conduz a uma nova institucionalidade e, conseqüentemente, exige novos procedimentos de gestão (FERNANDES, 2009).

Os Institutos surgiram no contexto de expansão e valorização da educação profissional. A proposta de constituição de 38 Institutos Federais para integrar a maior parte dessas unidades de ensino, a partir do exercício de 2009, quando a Rede chega ao seu centenário, representa imenso desafio, considerando os processos de mudança de gestão a que terão de se submeter para se adequar à nova realidade institucional (FERNANDES, 2009).

Criado como mecanismo voltado para atender as classes menos favorecidas, hoje, os Institutos Federais tem importante papel no atendimento e acesso ao ensino profissional e tecnológico, cuja responsabilidade é fornecer ensino profissional e de qualidade, para tanto, os

profissionais que atuam nestes ambientes devem ser pautados de ética e princípios que norteiam a administração pública, levando em consideração as necessidades dos cidadãos e o público interno que atende a sociedade.

6.2 O Instituto Federal Goiano

O Instituto Federal Goiano (IF Goiano), foi criado por meio da Lei nº. 11.892, de 29 de dezembro de 2008, juntamente com outros 37 Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia. As novas instituições são fruto do reordenamento e da expansão da Rede Federal de Educação Profissional e Tecnológica, iniciados em abril de 2005 (IF Goiano, 2015).

O Estado de Goiás ficou com dois Institutos. O Instituto Federal Goiano (IF Goiano) integrou os antigos Centros Federais de Educação Tecnológica (Cefet's) de Rio Verde, de Urutaí e sua respectiva Unidade de Ensino Descentralizada de Morrinhos, mais a Escola Agrotécnica Federal de Ceres (EAFCE) – todos provenientes de antigas escolas agrícolas. Como órgão de administração central, o IF Goiano tem uma Reitoria instalada em Goiânia, Capital do Estado (IF Goiano, 2015).

O IF Goiano é uma autarquia federal detentora de autonomia administrativa, patrimonial, financeira, didático-pedagógica e disciplinar, equiparado às universidades federais. Oferece educação superior, básica e profissional, nas diferentes modalidades de ensino. Atende atualmente quase 8 mil alunos (IF Goiano, 2015).

Prevalecem os cursos de tecnologia, especialmente na área agropecuária, e os de bacharelado e licenciatura, na educação profissional técnica de nível médio. Atua preferencialmente na forma integrada, atendendo também ao público de jovens e adultos, por meio do Programa Nacional de Integração da Educação Profissional com a Educação Básica na Modalidade de Educação Jovens e Adultos (Proeja) (IF Goiano, 2015).

IF Goiano conta, além da Reitoria, que é o centro administrativo, com 12 unidades no Estado de Goiás, sendo: Câmpus Campos Belos; Câmpus Ceres; Câmpus Iporá; Câmpus Morrinhos com o Câmpus Avançado de Hidrolândia; Câmpus Posse; Câmpus Rio Verde; Câmpus Trindade e o Câmpus Urutaí, com os Câmpus Avançados – Catalão, Cristalina e Ipameri. Além desses Câmpus o IF Goiano, conta com uma unidade no Projeto Arco Norte/Cana-de-açúcar em implantação na cidade de Rio Verde.

O presente estudo propôs analisar o perfil comportamental x nível de satisfação com os cargos e atividades desempenhadas dos servidores da Reitoria do IF Goiano, a qual possui

diversos cargos, entretanto, é importante enfatizar que os cargos administrativos são predominantes, tendo em vista a necessidade de suporte técnico aos 12 Câmpus do IF Goiano. A tabela 1 mostra o quadro funcional dos servidores do IF Goiano com número de servidores por cargos:

Tabela 1: Cargos Existentes no IF Goiano – Reitoria

CARGOS	QUANTIDADE
Administrador	7
Analista de planejamento e orçamento	1
Analista de tecnologia da informação	8
Arquiteto urbanista	1
Arquivista	1
Assistente em Administração	24
Assistente social	2
Auxiliar Administrativo	3
Auxiliar de biblioteca	1
Auxiliar de enfermagem	2
Bibliotecário	1
Contador	3
Diagramador	1
Economista	1
Engenheiro civil	5
Engenheiro do trabalho	1
Estagiário	10
Fonoaudiólogo	1
Geógrafo	1
Jornalista	2
Médico	2
Nutricionista	1
Pedagogo	4
Professor	18
Programador visual	1

Psicólogo	1
Publicitário	2
Relações Públicas	1
Revisor de texto	1
Secretário executivo	1
Técnico em assuntos educacionais	7
Técnico em audiovisual	1
Técnico em secretariado	6
Técnico em tecnologia da informação	2
Tecnólogo -formação	3
Tradutor interprete de línguas e sinais	1
TOTAL	127

Fonte: Pesquisa realizada em novembro de 2015

A administração e a gestão do IF Goiano estão sob a responsabilidade da Reitoria, como órgão central, dos órgãos colegiados e das Direções-Gerais dos Câmpus, com base em uma estrutura organizacional que define a integração e a articulação de suas unidades (PDI-2014-2018). Neste contexto, justifica-se a escolha da população desta pesquisa, visto seu grau de importância na atuação junto aos Câmpus.

6.3 Perfil Sociodemográfico

O estudo de caso foi realizado na Reitoria do Instituto Federal Goiano, que na época da pesquisa contava com 127 servidores, dos quais foram envolvidos 96 pesquisados. Tendo em vista que o foco principal deste estudo era identificar as principais características de cada perfil de personalidade, foram aproveitados somente 78 questionários, em razão de 18 respondentes apresentaram duplicidade de perfil, sendo que para estes casos seriam necessários outros estudos mais detalhados para reconhecer a personalidade principal.

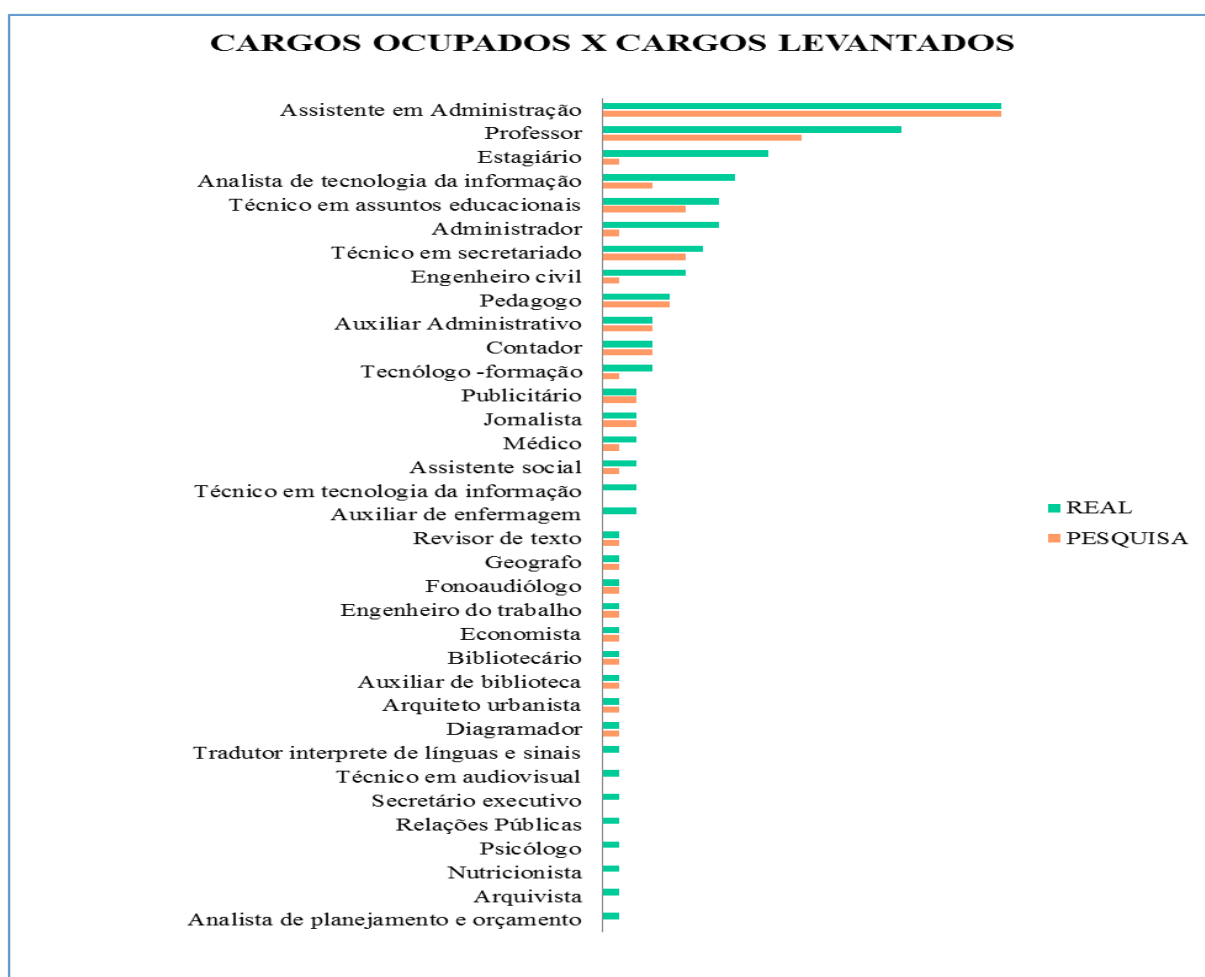
A análise das características sóciodemográficas, identificou-se que 50% dos respondentes foram homens e 50% mulheres, de todas as faixas etárias, níveis de escolaridade e os mais variados cargos que compõem o quadro funcional da Reitoria do IF Goiano. Verifica-se que dos pesquisados alguns cargos foi possível alcançar o número máximo de

participantes, entre eles: assistentes, auxiliares, contadores, pedagogos, publicitários, jornalistas entre outros em que há somente um profissional atuando na área.

Embora a amostra de alguns dos cargos seja substancialmente pequena, não gerando relevância estatística, esta amostra atende os objetivos deste estudo de caso, visto que a presente pesquisa buscou identificar as diferenças individuais, sendo possível afirmar que os dados encontrados contribuíram para a compreensão da análise de dados.

Admite-se o número de respondente bastante significativo, considerando que a pesquisa foi livre e a maioria dos participantes foram convidados através do e-mail institucional, havendo pouco contato pessoal com eles. Também é importante apontar que no período da pesquisa de campo, a Reitoria contava com alguns servidores de licença para mestrado ou doutorado, férias e licença para tratamento de saúde. No gráfico 1 é apresentado os cargos ocupados versus cargos pesquisados na Reitoria do Instituto Federal Goiano.

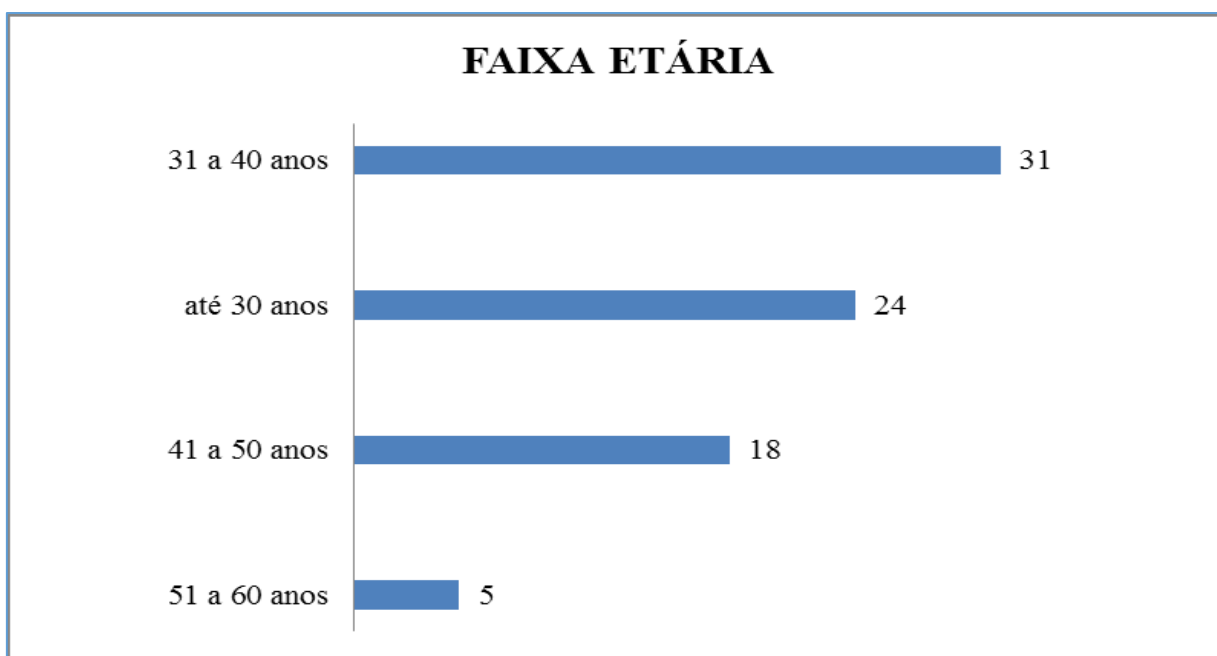
Gráfico 1: Quantidade Cargo ocupados versus Cargos pesquisados



Fonte: Pesquisa realizada em novembro de 2015

Dos questionários válidos foram envolvidos 25 cargos de um total de 35 cargos, dos quais aproximadamente 85% correspondem a técnicos administrativos e 15% professores. Dos técnicos administrativos pesquisados mais de 42% atuam como auxiliares e assistentes em administração e técnicos em secretariados, cargos predominantes na Reitoria, em função das atividades do Centro administrativo, conforme referido no item anterior. O gráfico 2 apresenta as diferentes faixas etárias dos participantes desta pesquisa.

Gráfico 2: Análise dos colaboradores quanto a faixa etária

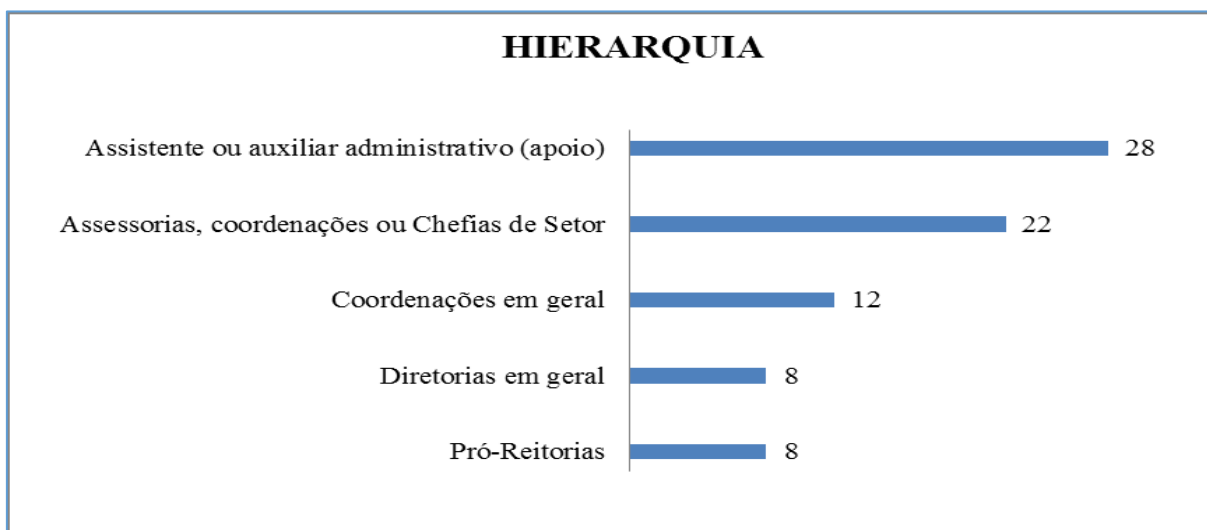


Fonte: Pesquisa realizada em novembro de 2015

A faixa etária dos participantes foram variadas, a maioria dos pesquisados estão na faixa etária até 40 anos. Dos quais 30% estão na faixa etária até 30 anos, aproximadamente de 40% estão da faixa etária de 31 a 40 anos, e 30% estão da faixa etária de 41 a 60 anos de idade.

Observa-se que a amostra pesquisada apresenta diferentes gerações, que dividem o mesmo ambiente de trabalho e têm suas particularidades a ser compreendidas e conflitos a ser administrados, gerando comportamentos e atitudes diversos de uma geração para outra. O gráfico 3 apresenta a análise dos colaboradores quanto ao nível hierárquico.

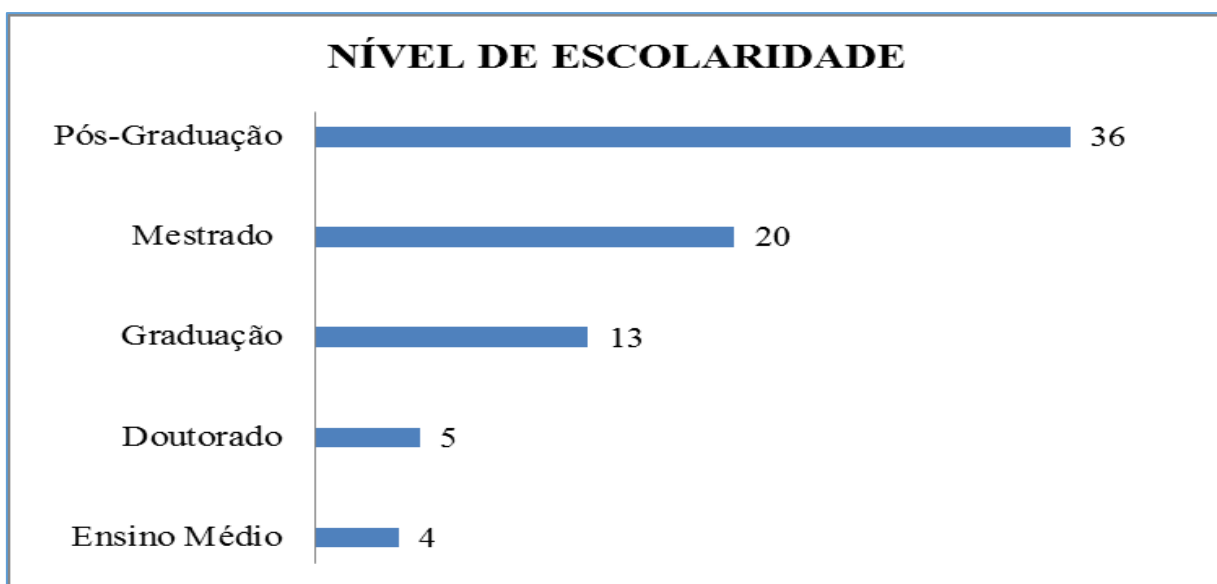
Gráfico 3: Análise dos colaboradores quanto ao nível hierárquico



Fonte: Pesquisa realizada em novembro de 2015

Subentende-se um interesse pelo estudo, devido ao fato de que todos os níveis hierárquicos participaram da pesquisa, dos quais aproximadamente 36% dos participantes compõe o nível operacional, 43,5% dos participantes compõe o nível tático e todas áreas de chefia somam 20,5%, compondo o nível estratégico, ou seja Diretorias e Pró-Reitorias do IF Goiano. Os dados auxiliou a pesquisa no levantamento e compreensão da correlação entre o perfil e cargos e o nível de satisfação com as atividades desempenhadas. O gráfico 4 apresenta o nível de escolaridade dos colaboradores.

Gráfico 4: Análise dos colaboradores quanto o nível de escolaridade



Fonte: Pesquisa realizada em novembro de 2015

Também participaram da pesquisa servidores de todos os níveis de escolaridade, principalmente servidores com especialização e mestrado, evidenciando um bom nível de conhecimento dos pesquisados, sendo que 46% dos participantes possuem pós-graduação, aproximadamente 26% dos participantes possuem mestrado e os demais níveis: médio, graduação e doutorado somam 28%.

O nível de escolaridade diversificado também auxilia a pesquisa no levantamento e compreensão da correlação entre o perfil e cargos desempenhados. Admite-se que a diversidade dos dados sociodemográficos levantados contribuiu de forma significativa para a compreensão dos diferentes perfis identificados.

No entanto, para melhor compreensão desses dados e responder aos objetivos específicos desta pesquisa foi feita a correlação entre os dados sociodemográficos apurados com os perfis de personalidade em relação aos cargos desempenhados.

6.4 Cargos Adequados ao perfil de personalidade versus Nível de satisfação com as atividades desempenhadas

Atendendo aos dois objetivos específicos desta pesquisa que é: levantar os cargos mais adequados ao perfil de personalidade e o nível de satisfação com as atividades desempenhadas, o presente estudo fundamentou-se no referencial teórico, buscando as relações com as teorias de personalidade de Freud (1923) e Jung (1921), Horney (1937), entre outros, abordando as perspectivas da personalidade e dos estudos específicos da teoria do eneagrama realizados por Naranjo (1997), Riso & Hudson (2003), Palmer (2009), Paterhan, (2011) e Cursino (2012).

Damião (2004) afirma que o eneagrama oferece subsídios para que os traços fundamentais sejam reconhecidos e beneficiem o conhecimento próprio e das pessoas que fazem parte de nossas relações dentro do ambiente de trabalho. A tabela 2 mostra a classificação dos 78 perfis encontrados:

Tabela 2: Percentual de perfis identificados

TIPO	PERFIL	QUANTIDADE	PERCENTUAL
A - 9	Mediador	17	22%

B - 1	Perfeccionista	11	14%
C - 2	Ajudante	9	11%
D - 3	Vencedor	2	3%
E - 4	Intenso	2	3%
F - 5	Analítico	12	15%
G - 6	Precavido	5	6%
H - 7	Otimista	14	18%
I - 8	Poderoso	6	8%
TOTAL		78	100%

Fonte: Pesquisa realizada em novembro de 2015

Reforçando o entendimento de Cyrino (2016), é preciso valorizar a força de trabalho que cada tipo de personalidade apresenta, buscando agregá-la à construção de uma organização mais humanizada, com profissionais qualificados, esforçando-se para geração de resultados e produtividade. Para o autor cada um dos nove tipos evidencia aspectos positivos e negativos que podem auxiliar no desenvolvimento de atividades. Segundo Cursino (2012), cada um dos tipos representa um traço principal de personalidade:

Tipo 9 - A - Mediador - São pessoas centradas na emoção ou na mente, têm uma atitude mediadora, dando prioridade ao bem comum. A amostra identificou 22% de pesquisados com este eneaitipo. Segundo Palmer (2009) é bom tê-los por perto na organização, pois este perfil traz tranquilidade e consegue harmonizar as equipes de trabalho. Exercita bem a empatia e por isso sabe ver todos os lados em uma situação de conflito, sabendo administrá-la. Por outro lado precisa tomar cuidado para não perder o foco, uma vez que tendem a morosidade.

Tipo 1 - B – Perfeccionista - São pessoas centradas na ação, têm um senso prático exigente, que dá prioridade às tarefas a serem realizadas. A amostra identificou 14% de pesquisados. Segundo Cursino (2012), como o perfeccionista é um excelente organizador, tem facilidade para ensinar e acompanhar as pessoas, sente-se bem nas equipes e está sempre envolvido com os níveis de qualidade do trabalho a ser realizado, mantê-los por perto de atividades que requer disciplina trará bons resultados à organização. Só é importante tomar o cuidado com os excessos do perfeccionista para que ele não se percam nos prazos e estourem os orçamentos em busca de excelência.

Tipo 2- C – Ajudante - São pessoas centradas na emoção, têm uma percepção aguda dos outros, tornando-se conquistadoras. A amostra identificou 11% de pesquisados. Como é uma pessoa que gosta de colaborar, esse perfil está sempre atento a todos, procurando integrá-los e fazer com que se sintam participativos. Por outro lado, tendem a cuidar mais das pessoas do que das próprias atividades (CURSINO, 2012).

Tipo 3 -D – Vencedor – São pessoas centradas na ação ou no planejamento, visando reconhecimento. A amostra identificou 3% de pesquisados. É importante ter essas pessoas na organização tendo em vista que têm muita facilidade para montar e mobilizar as equipes. Por outro lado estão tão preocupados com o sucesso e o reconhecimento que às vezes se esquecem das outras pessoas para se colocar em evidência (CURSINO, 2012).

Tipo 4 - E – Intenso - São pessoas centradas na emoção, são sensíveis ao ambiente e emocionalmente instáveis. A amostra identificou 23% de pesquisados. A criatividade são grandes contribuições que esse tipo pode trazer à organização. Por não gostar de rotina, estão sempre procurando novas formas de resolver problemas no ambiente organizacional. O lado negativo é que são bastante emotivos, podendo prejudicar o andamento das atividades (CURSINO, 2012).

Tipo 5 - F – Analítico - São pessoas centradas na mente, têm uma curiosidade pelo entendimento, tornando-se planejadores extremamente racionais. A amostra identificou 15% de pesquisados. Segundo Cursino (2012) o analítico não se contenta em executar algo sem aprofundá-lo, são criativos e estrategistas, trabalha muito bem em projetos, desde que seja sozinho, fato que pode prejudicar o andamento de atividades em equipe.

Tipo 6 - G – Precavido – São pessoas centradas na ação ou na emoção, visando ao controle. A amostra identificou 6% de pesquisados. Segundo Palmer (2009), este perfil se compromete profundamente com as causas e as questões organizacionais e é leal às pessoas, porém, são desconfiados e só se envolvem quando sentem-se seguros e confiantes em relação as pessoas em sua volta.

Tipo 7 - H – Otimista - São pessoas centradas na mente; têm uma agilidade mental para lidar com várias coisas ao mesmo tempo, dando prioridade ao prazer. A amostra identificou 18% de pesquisados. Segundo Palmer (2009), são bastante motivados ao ser envolvidos em planejamento e projetos, possui facilidade para entender as atividades e para motivar uma equipe inteira, no entanto, esse perfil só planeja, execução não é a área que motiva esse tipo de personalidade.

Tipo 8 - I - Poderoso - São pessoas centradas na ação, têm uma facilidade em mandar e liderar, dando prioridade à realização. A amostra identificou 8% de pesquisados. Segundo

Cursino (2012) ter esse perfil na equipe de trabalho significa ter um bom líder, pois sabe conduzir, tem clareza do seu papel na organização e o faz com motivação, as pessoas o seguem porque veem que ele sabe para onde ir.

A partir do entendimento das principais características do perfil do eneagrama, o estudo buscou a descrição e análise dos cargos do IF Goiano, com intuito de identificar quais são os mais adequados ao perfil de personalidade e o nível de satisfação dos colaboradores com as atividades desempenhadas, segundo a teoria do eneagrama.

Conforme prevê a Lei nº. 12772/2012, que dispõe sobre a carreira docente, as atividades docentes estão relacionadas ao ensino, pesquisa e extensão e, conforme prevê a Lei nº.11.091/2005, que dispõe sobre o plano de carreira dos técnicos administrativos em educação, as atividades exercidas pelo servidor público federal são pré-determinadas, ou seja, para cada cargo há um grupo de atribuições específicas para serem desempenhadas.

Para melhor compreensão e entendimento das atribuições, a tabela 3 discrimina os cargos e as principais atividades dos técnicos administrativos, embasados no Ofício Circular nº 015/2005/CGGP/SAA/SE/MEC.

Tabela 3: Cargos versus Principais atividades

Nº	Cargo principal	Atividades realizadas	Profissionais que atuam na área
1	Administrador	Administrar, assessorar, elaborar e acompanhar planejamento organizacional.	Ass. Administração, Auxiliares, Secretariado.
2	Economista	Analisar e planejar o ambiente econômico e/ou financeiro, execução de orçamento.	Ass. Administração, Auxiliares, Secretariado.
3	Auxiliar administrativo	Apoiar e assessorar rotinas administrativas	Ass. Administração, Auxiliares, Secretariado.
4	Arquivista, Auxiliar de biblioteca	Arquivar, entregar, e conservar documentos, livros e acervos.	Ass. Administração, Auxiliares, Secretariado.
5	Auditor	Auditar, monitorar e acompanhar normas e procedimentos.	Ass. Administração, Auxiliares, Secretariado, Estagiário.
6	Auxiliar de Enfermagem	Auxiliar na promoção de ações de prevenção de saúde	Profissionais da área de saúde
7	Técnico Assuntos Educacionais	Coordenar, planejar e orientar as atividades de ensino.	Ass. Administração, Auxiliares, Secretariado.
8	Analista e Técnico de Tec. Informação	Desenvolver, auxiliar e implantar sistemas informatizados	Ass. Administração, Auxiliares e Secretariado

9	Jornalista, Publicitário, Revisor de texto	Divulgar e registrar notícias e informações	Ass. Administração, Auxiliares e Secretariado
10	Engenheiro civil, arquiteto	Elaborar, desenvolver projetos de engenharia, arquitetura e infraestrutura.	Ass. Administração, Auxiliares e Secretariado
11	Contador	Executar, manter e prestar conta da escrituração contábil.	Ass. Administração, Auxiliares e Secretariado
12	Auditor	Garantir, relatar, e auxiliar no cumprimento de normas e princípios éticos.	Ass. Administração, Auxiliares e Secretariado
13	Professor, pedagogo, Tec. Ass. Educacionais	Lecionar, preparar planos de ensino, elaborar materiais didático-pedagógicos.	Ass. Administração, Auxiliares e Secretariado
14	Administrador, contador	Licitar, comprar, contratar e negociar com fornecedores.	Ass. Administração, Auxiliares e Secretariado
15	Todos os cargos	Organizar, realizar e promover eventos sociais, científicos ou tecnológicos.	Professor, Ass. Administração, Auxiliares e Secretariado
16	Todos os cargos	Planejar, promover e acompanhar atividades de arte e cultura	Professor, Ass. Administração, Auxiliares e Secretariado
17	Todos os cargos	Planejar, promover e acompanhar atividades de ensino.	Professor, Ass. Administração, Auxiliares e Secretariado
18	Todos os cargos	Planejar, promover e acompanhar atividades de esporte e lazer	Professor, Ass. Administração, Auxiliares e Secretariado
19	Todos os cargos	Planejar, promover e acompanhar atividades de extensão	Professor, Ass. Administração, Auxiliares e Secretariado
20	Todos os cargos	Planejar, promover e acompanhar atividades de pesquisa	Professor, Ass. Administração, Auxiliares e Secretariado
21	Assistente em Administração	Patrimoniar, conservar, receber e entregar materiais.	Auxiliar administrativo e Secretariado
22	Médico, profissionais de saúde	Promover ações de prevenção e acompanhamento de saúde	Profissionais da área de saúde
23	Técnico em Secretariado	Secretariar, assessorar nas tarefas administrativas	Ass. Administração, Auxiliares e Secretariado
24	Todos os cargos	Atendimento ao público	Ass. Administração, Auxiliares e Secretariado

Fonte: Pesquisa realizada em novembro de 2015

Observa-se que algumas das atividades estão presentes em quase todos os departamentos do IF Goiano, conforme apresentado no quadro 4:

Quadro 4: Perfil de Personalidade versus Cargos Desempenhados

PERFIL	CARGO	QUANTIDADE
A MEDIADOR TIPO 9	Assistente social	1
	Analista da tecnologia da informação	1
	Assistente em Administração	9
	Contador	1
	Engenheiro civil	1
	Jornalista	1
	Pedagogo	1
	Professor	1
	Técnico em assuntos educacionais	1
	Total	17
B PERFECCIONISTA TIPO 1	Assistente em Administração	6
	Economista	1
	Fonoaudiólogo	1
	Técnico em assuntos educacionais	1
	Professor	1
	Pedagogo	1
	Total	11
C AJUDANTE TIPO 2	Arquiteto urbanista	1
	Assistente em Administração	1
	Auxiliar Administrativo	1
	Pedagogo	1
	Técnico em Secretariado	1
	Publicitário	1
	Revisor de texto	1
	Professor	2

	Total	9
D VENCEDOR TIPO 3	Administrador	1
	Técnico em assuntos educacionais	1
	Total	2
E INTENSO TIPO 4	Pedagogo	1
	Professor	1
	Total	2
F ANALÍTICO TIPO 5	Analista da tecnologia da informação	1
	Auxiliar Administrativo	1
	Auxiliar de biblioteca	1
	Contador	1
	Estagiário	1
	Geógrafo	1
	Professor	1
	Publicitário	1
	Técnico em Secretariado	1
	Assistente em Administração	3
	Total	12
G PRECAVIDO TIPO 6	Assistente em Administração	1
	Contador	1
	Técnico Secretariado	1
	Tecnólogo formação	1
	Professor	1
	Total	5
H OTIMISTA	Auxiliar Administrativo	1
	Bibliotecário	1
	Técnico em Secretariado	1
	Diagramador	1
	Jornalista	1
	Médico	1

TIPO 7	Técnico em Assuntos Educacionais	1
	Eng. Segurança do trabalho	1
	Assistente em Administração	3
	Professor	3
	Total	14
I PODEROSO TIPO 8	Analista da tecnologia da informação	1
	Técnico Secretariado	1
	Técnico em Assuntos Educacionais	1
	Assistente em Administração	1
	Professor	2
	Total	6

Fonte: Pesquisa realizada em novembro de 2015

Dos 78 pesquisados foram encontrados amostras dos nove tipos de perfis de acordo com a teoria do eneagrama, sendo analisadas as características de cada um, principais traços de personalidade e ambientes atrativos e não atrativos.

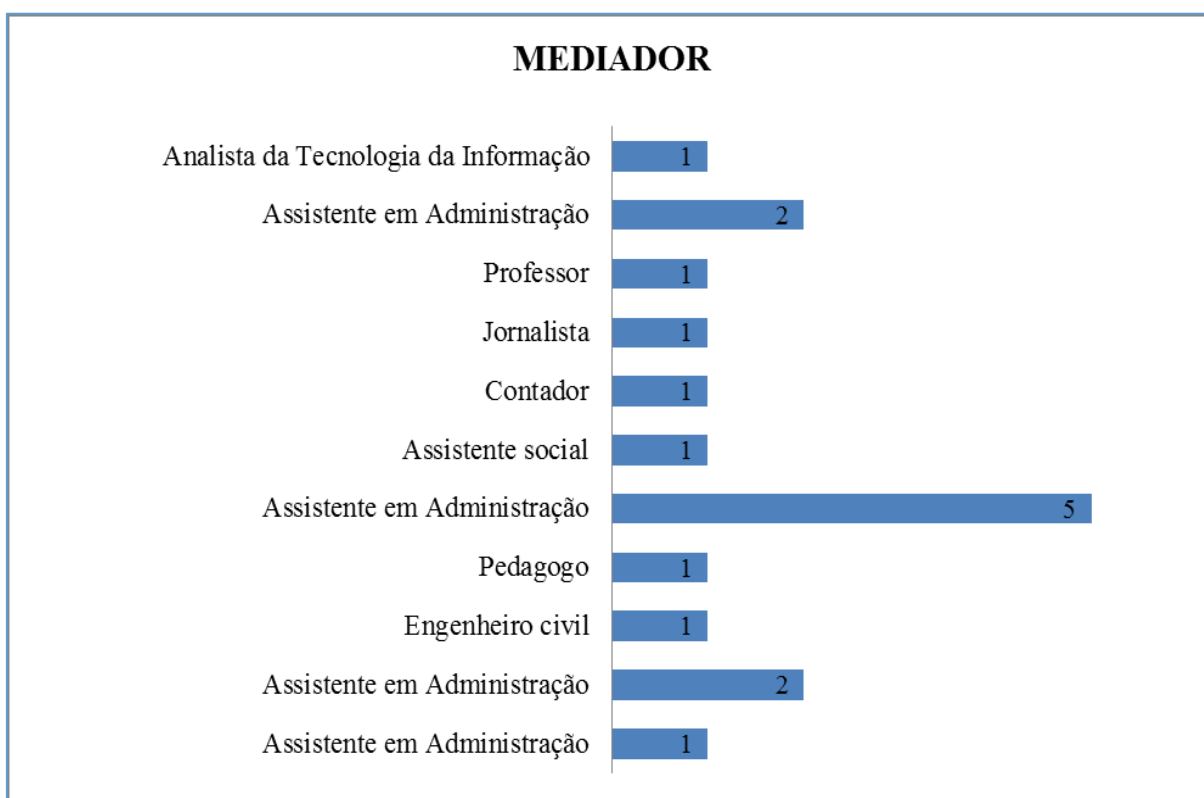
6. 4.1 Análise do perfil - Mediador

a) Cargos mais adequados

Noves são bons líderes se a situação apresentar um curso claro de ação, mas não se sentem à vontade se a liderança exigir um conjunto permanente de decisões (PALMER, 2009). O ambiente visto como atrativo do perfil de mediador é aquele que não demanda muitas mudanças, que haja previsibilidade e o conforto, atuando melhor em atividades rotineiras e que podem ser realizadas em grupo (CURSINO, 2012).

Foram identificados 17 sujeitos do perfil mediador, dos quais 10 atuam na área administrativa, em dois níveis de atuação; 2 atuam em área de engenharia e contabilidade e os outros 5 colaboradores exercem suas atividades em áreas diversas. As pessoas do perfil mediador são diplomáticas, cumprindo muito bem atividades que envolva o atendimento ao público, como secretários em geral e de administração.

Gráfico 5: Cargo versus Perfil – Mediador



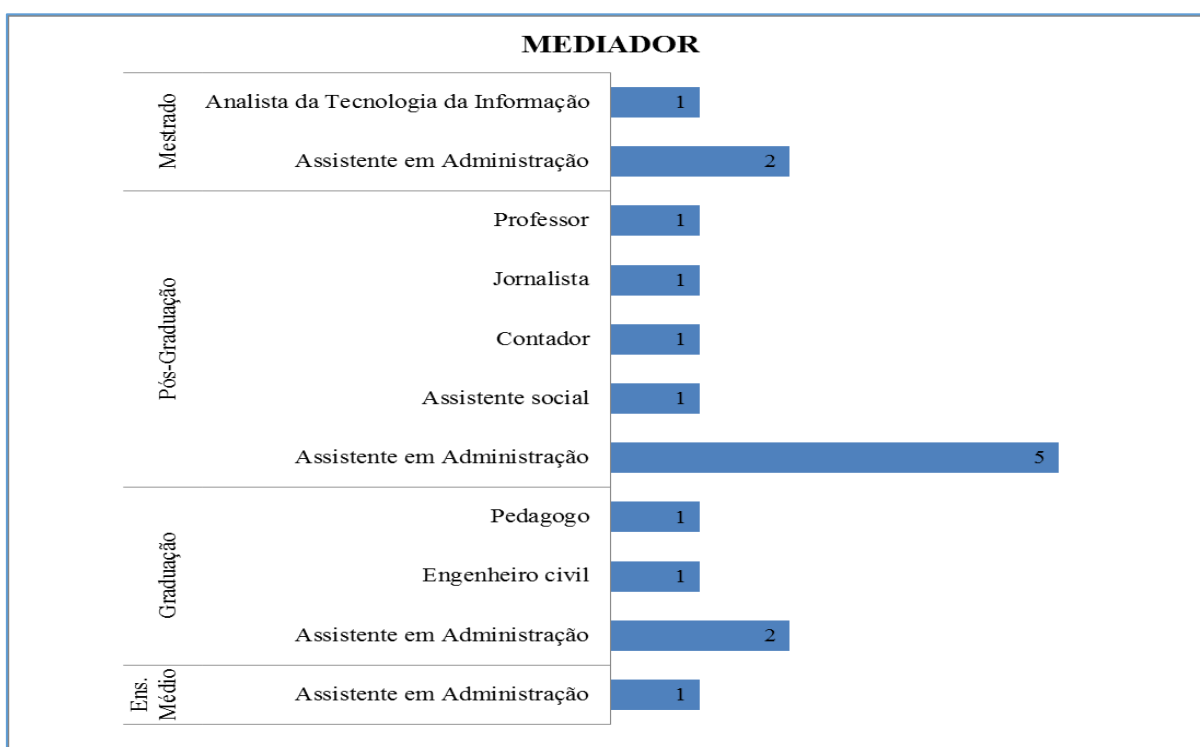
Fonte: Pesquisa realizada em novembro de 2015

Segundo a teoria do eneagrama é possível encontrar esse perfil em áreas contábeis e de engenharias, desde que eles não precisem de se preocupar com grandes mudanças ou

conflitos. Cursino (2012) afirma que ao contrário de muitos outros tipos o tipo 9 costuma ficar menos produtivo em áreas que seja pressionado em excesso, portanto, ambientes que as decisões são autoritárias e as ordens não levam em conta o senso comum não são bem vistos por esse perfil. Impor atividades que façam esse perfil sair da zona de conforto o levará a perda da produtividade.

Neste contexto, podemos afirmar que há um número relevante de colaboradores atuando em áreas que atrai o perfil do mediador, ou seja, ambientes que as atividades são rotineiras. Abaixo o gráfico 6 mostra os perfis de acordo com o cargo e o nível de escolaridade:

Gráfico 6: Nível de escolaridade versus cargo do perfil – Mediador

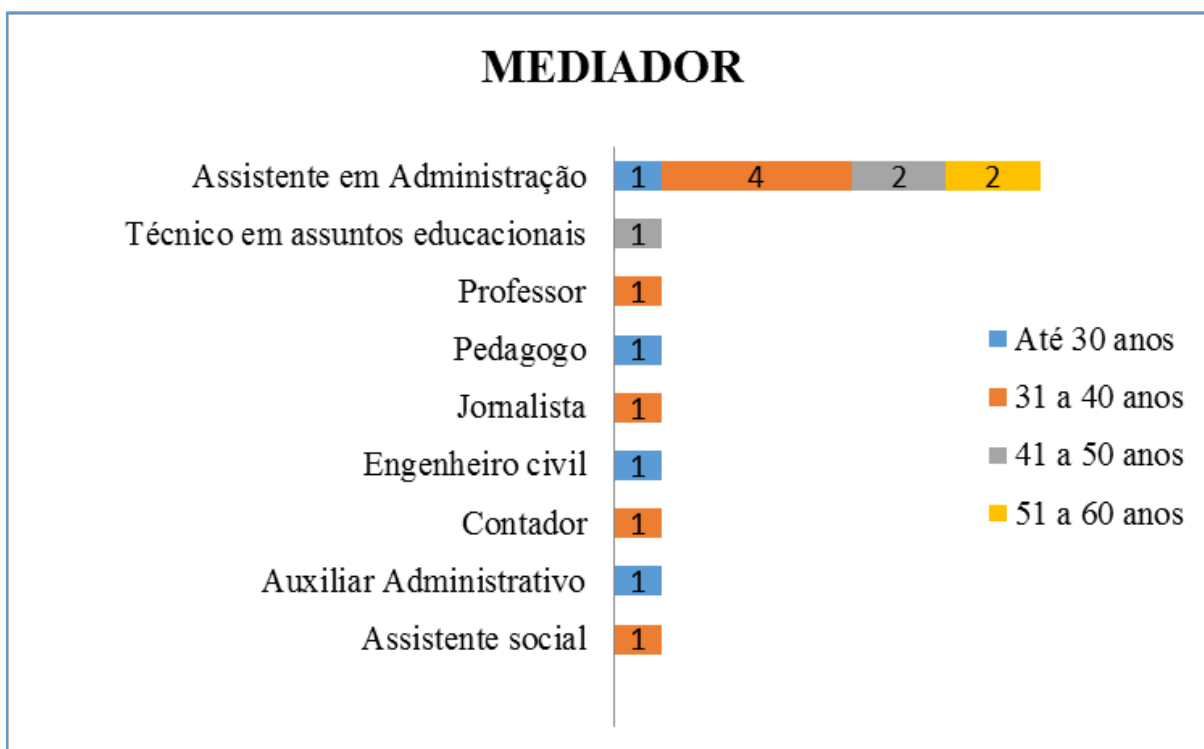


Fonte: Pesquisa realizada em novembro de 2015

Observa-se que os perfis identificados variam, apresentando diferentes níveis, entretanto, acentua-se o perfil em áreas de apoio administrativo para os níveis de pós-graduação, os demais cargos variam do ensino médio ao mestrado. Percebe-se que o nível de escolaridade desse perfil é bastante variado, começando no ensino médio até o mestrado.

Quanto a faixa etária, o gráfico 7 expõe que o ambiente pesquisado apresenta diferentes gerações em relação aos cargos desempenhados.

Gráfico 7: Cargos versus Idade do perfil – Mediador



Fonte: Pesquisa realizada em novembro de 2015

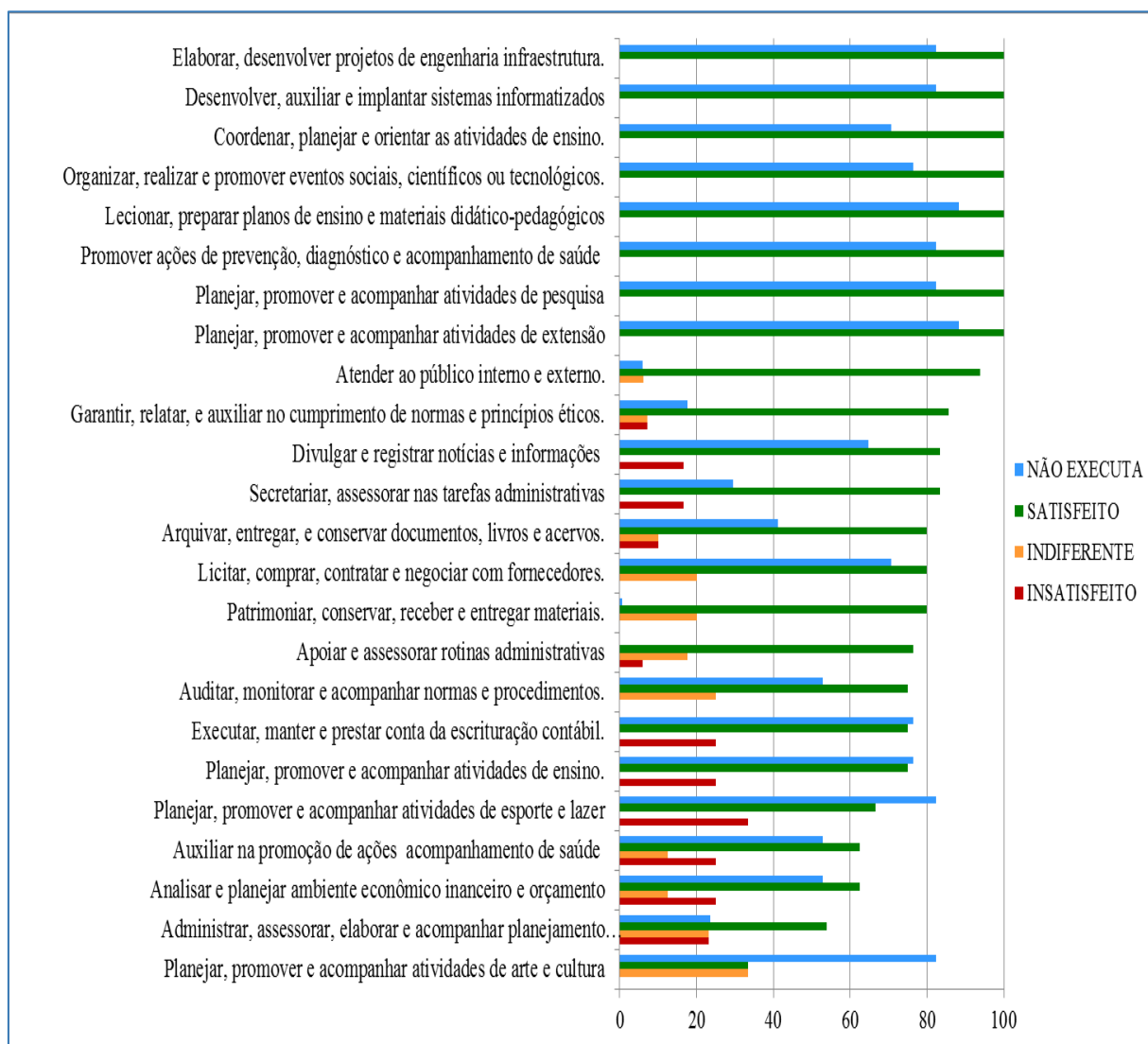
A partir dos dados analisados, verificou-se uma diversificação na faixa etária, acentuando os colaboradores na faixa etária entre 31 e 40 anos de idade.

b) Nível de Satisfação com as atividades desempenhadas

Cursino (2012) afirma que um tipo 9 tem dificuldades em tomar decisão, muitas vezes não sabe se deve concordar ou discordar, por medo de gerar qualquer tipo de conflito e estão sempre no caminho do meio, tentando atender a todos.

Este é um tipo que nas organizações tenderá naturalmente a seguir as decisões tomadas, mais do que tomá-las, muitas vezes precisam ser estimuladas a exporem seus pontos de vista, que podem ser muito ricos e necessários para o sucesso da organização (PALMER, 2009). É o tipo pacificador, administrador de conflitos, também e aquele que foge da tomada de decisão.

Gráfico 8: Satisfação dos servidores com as atividades desempenhadas – Mediador



Fonte: Pesquisa realizada em novembro de 2015

De acordo com o gráfico 8, dos 17 perfis identificados como mediador, constatou-se que dos colaboradores que executam as atividades pesquisadas, algumas delas apresentaram satisfação com escores de 100%, foram: Elaborar, desenvolver projetos de engenharia e infraestrutura; Desenvolver, auxiliar e implantar sistemas informatizados; Coordenar, planejar e orientar as atividades de ensino; Organizar e promover eventos sociais; Lecionar, preparar planos e materiais didático-pedagógicos; Promover ações de prevenção, acompanhamento de saúde; Planejar, promover e acompanhar atividades de pesquisa; Planejar, promover e acompanhar atividades de extensão. Também apresentaram o bom nível de satisfação nas atividades de Atender ao público interno e externo, com escores de 94% e Auxiliar no cumprimento de normas e procedimentos éticos, com 86%, Divulgar e registrar notícias e informações com 83% e Secretariar, assessorar nas tarefas administrativas.

É importante destacar que os escores apresentados com 100% foram evidenciados em atividades que atua um número reduzido de pessoas ou um único colaborador respondeu ao questionário, e as atividades que há um número maior de pessoas atuando, o nível satisfação variou entre 30% a 80% de satisfação. As atividades com maior nível de satisfação concentram-se naquelas que consiste em ações articuladas de ensino, pesquisa e extensão, onde há desenvolvimento e interação entre as pessoas constantemente e, segundo Cursino (2012), as pessoas do tipo mediador tem facilidade para participar de equipes, seja como líderes ou como integrantes, desde que este ambiente não gere conflito e ele não tenha que tomar decisões.

As atividades Atendimento ao público interno e externo é outro exemplo de motivação para este perfil visto que são bons anfitriões e gostam de tratar bem todos os que estão à sua volta, apreciam a harmonia no ambiente de trabalho, sentindo-se satisfeita dentro de um processo que colabora com as pessoas e tarefas, sem ter que opinar.

As atividades que satisfazem o mediador são rotineiras, que ele não precise tomar decisão e que não requer esforço além daquele que acha necessário envidar para realização das suas atividades (CURSINO, 2012).

Dentre as atividades que tiveram maiores escores de indiferença, destacam-se as atividades: Planejar, promover e acompanhar as atividades de arte e cultura, com escores de 33%; seguidas as atividades de Auditar, monitorar e acompanhar normas e procedimentos, com 25%; Administrar, elaborar e acompanhar o planejamento com 23%; Patrimonial, conservar, receber e entregar materiais, com 20% e Licitar, comprar, contratar e negociar com fornecedores com 20%. Segundo Riso & Hudson (2003) como o mediador é um perfil retraído, eles precisam de funções pré-determinadas, trabalham bem com ambientes em que há atividades em grupo, todavia, aqueles que podem gerar conflito e o mediador não conseguir administrar a situação para retornar ao estado harmonioso vai gera estresse para esta personalidade. Outro fator de estresse é a necessidade de lidar com muitas pessoas que estão envolvidas em cada processo (CURSINO, 2012).

Cabe ressaltar que o termo utilizado "indiferente" é utilizado por Siqueira (2008) visando medir o nível de satisfação com o trabalho, que é utilizado neste estudo para indicar a "média satisfação", ou seja, numa escala de 1 a 5, foi atribuído a nota 3.

As atividades com maior nível de insatisfação foram: Planejar, promover e acompanhar as atividades de esporte e lazer, com 33% seguidas das atividades: Analisar, planejar o ambiente econômico financeiro e orçamento, com 25%; Auxiliar na promoção de ações de acompanhamento à saúde, com 25%; Planejar, promover e acompanhar as atividades

de ensino com 25% e Executar, manter e prestar contas da escrituração contábil, 25%; Administrar, elaborar e acompanhar o planejamento com 23%. Buscando a teoria do eneagrama, atividades como estas que gera tomada de decisão e há deliberações não conseguem satisfazer as necessidades e demandas de todos os membros envolvidos, havendo divergências de opiniões que gerar conflitos, considerado principal fator de insatisfação de pessoas com esta personalidade. Outro ponto importante nessas atividades é o momento que o mediador precisa se posicionar, tomar partido, e segundo Cursino (2012) se os acordos não aparecerem e se couber a ele a decisão final, poderá haver procrastinação e dificuldade na tomada de decisão.

Cursino (2012) afirma ainda que o mediador tem uma boa capacidade de se colocar no papel dos outros, trabalha bem em equipe, no entanto, espera que cada membro contribua tanto para o resultado do grupo, quanto para a manutenção de sua harmonia.

6.4.2 Análise do Perfil – Perfeccionista

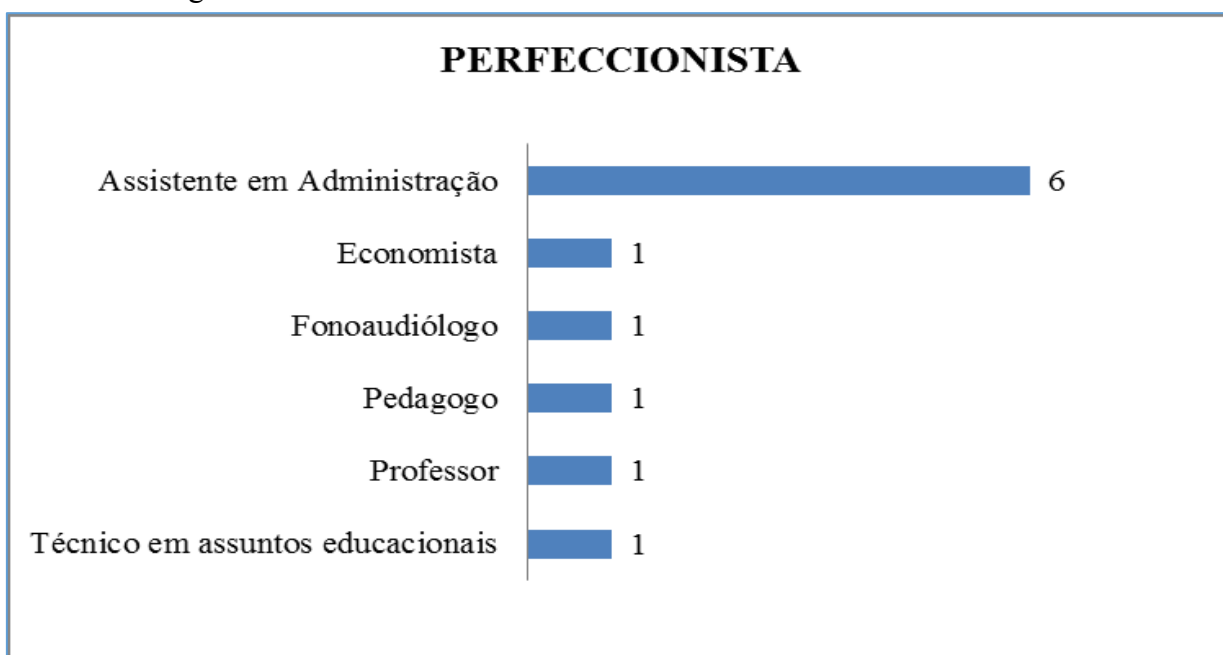
a) Cargos mais adequados

De acordo com a teoria do eneagrama, Palmer (2009) afirma que as pessoas do perfil perfeccionista procuram ambientes que requerem organização e detalhamento das atividades. São excelentes em trabalhos meticulosos, de precisão, e têm muita responsabilidade por aquilo com que se comprometem. Em geral se tornam médicos, dentistas, corretores, mecânicos, especialistas jurídicos, pois são atraídos por tudo o que exija detalhismo.

A constante inflexibilidade do perfeccionista e a pouca abertura para possíveis negociações pode gerar conflitos no ambiente de trabalho, portanto, o melhor para este perfil é aquele que haja procedimentos definidos. Por outro lado, são bastante responsáveis, podendo confiá-los qualquer atividade ou tarefa, a qual cumprirá do início ao fim.

De acordo com o gráfico 9, foram identificados 11 perfis do perfeccionista, dos quais 6 atuam na área administrativa, em dois níveis de atuação de mesma natureza e nível de complexidade associadas ao ambiente organizacional; 3 atuam em área de ensino e 1 na área de saúde.

Gráfico 9: Cargo versus Perfil – Perfeccionista



Fonte: Pesquisa realizada em novembro de 2015

Segundo a teoria do eneagrama também é possível encontrar esse perfil em áreas como: "ensino, contabilidade, organização de organizações e planejamento de longo prazo" (PALMER, 2009, p. 117). O gráfico 10 apresenta o nível de escolaridade versus cargo do perfil – Perfeccionista.

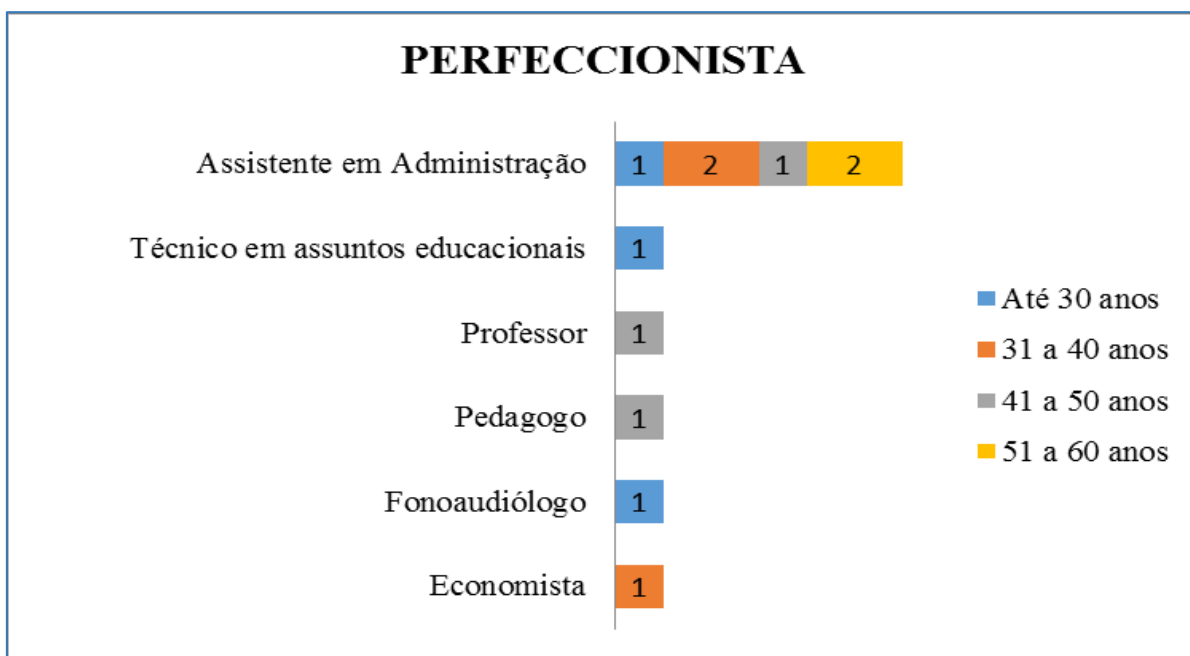
Gráfico 10: Nível de escolaridade versus cargo do perfil – Perfeccionista



Fonte: Pesquisa realizada em novembro de 2015

Observa-se que os perfis identificados com perfeccionista variam em nível de escolaridade, entretanto, prevalece o perfil em áreas de apoio administrativo nos níveis de pós-graduação, os demais cargos variam do ensino médio ao doutorado.

Gráfico 11: Cargos versus Idade do Perfeccionista



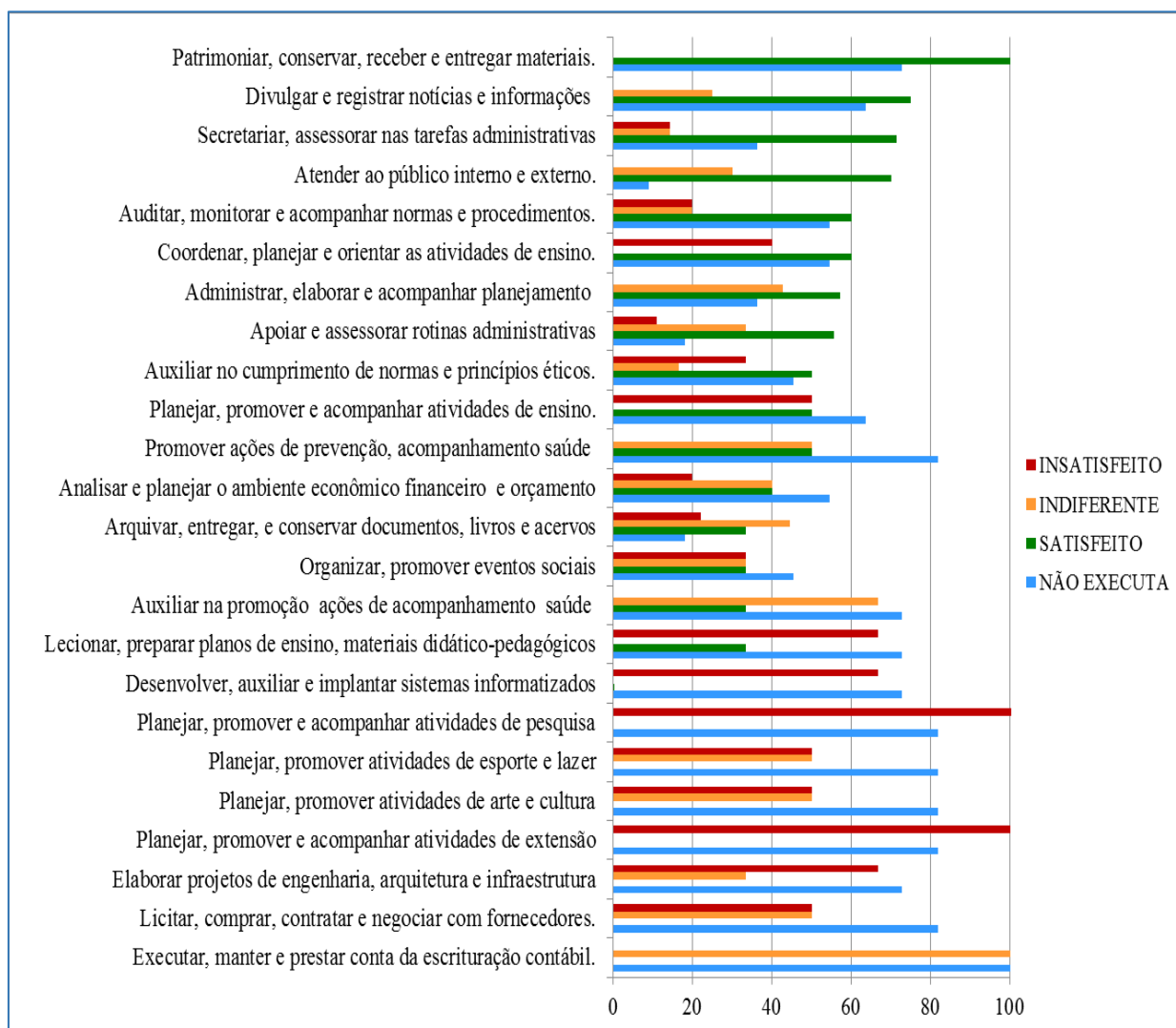
Fonte: Pesquisa realizada em novembro de 2015

Quanto a faixa etária o gráfico 11 expõe que o ambiente pesquisado apresenta diferentes gerações, todavia, colaboradores de apoio administrativo variam a faixa etária de 31 a 60 anos.

b) Nível de Satisfação as atividades desempenhadas - Perfeccionista

Segundo Palmer (2009) as pessoas do perfil perfeccionista são bastante rígidas, preferindo trabalhar em ambientes organizados, que exigem eficácia no desempenho das atividades. Estão sempre à procura de ambientes que vão se sentir comprometidos, pautados pela ética e moral e procedimentos formais.

Gráfico 12: Nível de satisfação com as atividades desempenhadas – Perfeccionista



Fonte: Pesquisa realizada em novembro de 2015

De acordo com o gráfico 12, dos 11 perfis identificados como perfeccionistas, constatou-se que dos colaboradores que executam as atividades pesquisadas que apresentaram o maior índice de satisfação foram: Patrimoniar, conservar, receber e entregar matérias, com escores de 100%; seguidas das atividades de Divulgar e registrar notícias e informações, com 75%; Secretariar, assessorar nas tarefas administrativas, com 71%; Atender público interno e externo com 70%; Auditar, monitorar e acompanhar planejamento, com 60% e Coordenar, planejar e orientar as atividades de ensino cm 60%. Observa-se uma diversificação entre os níveis de satisfação e as atividades desempenhadas, não havendo concentração em uma área específica. Associando o entendimento de Palmer (2009), o perfil perfeccionista atua em qualquer atividade, todavia, procura por ambientes organizados e com detalhamento, havendo satisfação somente quando as regras são respeitadas e não há intervenção de outros colegas na

forma que está executando suas funções. O ambiente em que este perfil atua deve estar de acordo com aquilo que acha que é o correto para se trabalhar. Segundo Cursino (2012), como este perfil costuma ser metódico e sente-se confortável quando segue um caminho lógico e bem definido, liderarão ou auxiliarão qualquer processo organizacional.

As atividades de Auxiliar no cumprimento de normas e princípios éticos apresentou um bom nível de satisfação, com um escore de 60%, o que pode ser explicado por meio da teoria de Palmer (2009), afirmando que este perfil está sempre à procura de ambientes que não se sentir comprometidos, pautados pela ética, moral e procedimentos formais. Na organização pesquisada essas atividades devem ser realizadas por pessoas cuidadosas, responsáveis e comprometidas, visto que o IF Goiano cumpre todas as normas e procedimentos pré-estabelecidos.

Dentre as atividades que tiveram maiores escores de indiferença, destacam-se as atividades: Executar, manter e prestar a escrituração contábil, com 100%; Auxiliar na promoção e acompanhamento de saúde com 67%; Licitar, comprar, contratar e negociar com fornecedores, com 57%; Planejar e promover as atividades de arte e cultura, com 50%; Planejar e promover as atividades de esporte e lazer, com 50%. Um fator que desmotiva esse perfil, segundo Cursino (2012), é que o perfeccionista gosta de trabalhos concretos e acredita que os outros têm dificuldade em atingir o nível de excelência esperado, fazendo com que este assuma tarefas e responsabilidades que não são só suas. Isto significa que se ele não concordar com a forma que os outros colegas estão cumprindo suas funções podem demonstrar indiferença e até gerar insatisfação.

Já as atividades com o maior nível de insatisfação foram: Planejar, promover e acompanhar as atividades de extensão, com 100%; Planejar, promover e acompanhar as atividades de pesquisa, com 100%; Elaborar projetos de engenharia, arquitetura e infraestrutura, com 67%; Desenvolver, auxiliar e implantar sistemas informatizados, com 67% e Lecionar, preparar planos de ensino e materiais didático-pedagógicos, com 67%. Segundo os estudos de Cursino (2012) se o perfeccionista entender que as atividades de dependem da interação de outras pessoas não estirem sendo executadas de maneira adequada, dentro das normas e regras que ele entende que devem ser seguidas, se tornará extremamente crítico, o levando à desmotivação. E ainda as atividades que demandam um número muito grande de tarefas específicas e pessoas envolvidas, levando ao entendimento que cada um tem sua maneira de desempenhar suas funções e os papéis e responsabilidades não são claramente definidos levará as pessoas com este perfil à desmotivação (PALMER, 2009).

Convém ressaltar que outras atividades executadas por um número menor de colaboradores também apresentam um bom nível de satisfação, variando de 33 a 57%, contudo, com escores menores, fato que corrobora que com a ideia de que a quantidade de pessoas envolvidas no processo influencia no nível de satisfação desta personalidade.

6.4.3 Análise do perfil – Ajudante

a) Cargos mais adequados

Os ajudantes são pessoas que gostam de colaborar, concentram suas habilidades à filantropia e beneficência, como psicólogos, esteticistas, enfermeiros, assistentes sociais e secretários (NARANJO, 1997). Ambientes atrativos para esse eneatipo incluem qualquer posição de ajuda ou de associação como um líder, sem necessariamente, estar ele próprio em situação de destaque (PALMER, 2009). O gráfico 13 apresenta o cargo versus o perfil do ajudante, todos de cargos extintos.

Gráfico 13: Cargo versus Perfil – Ajudante

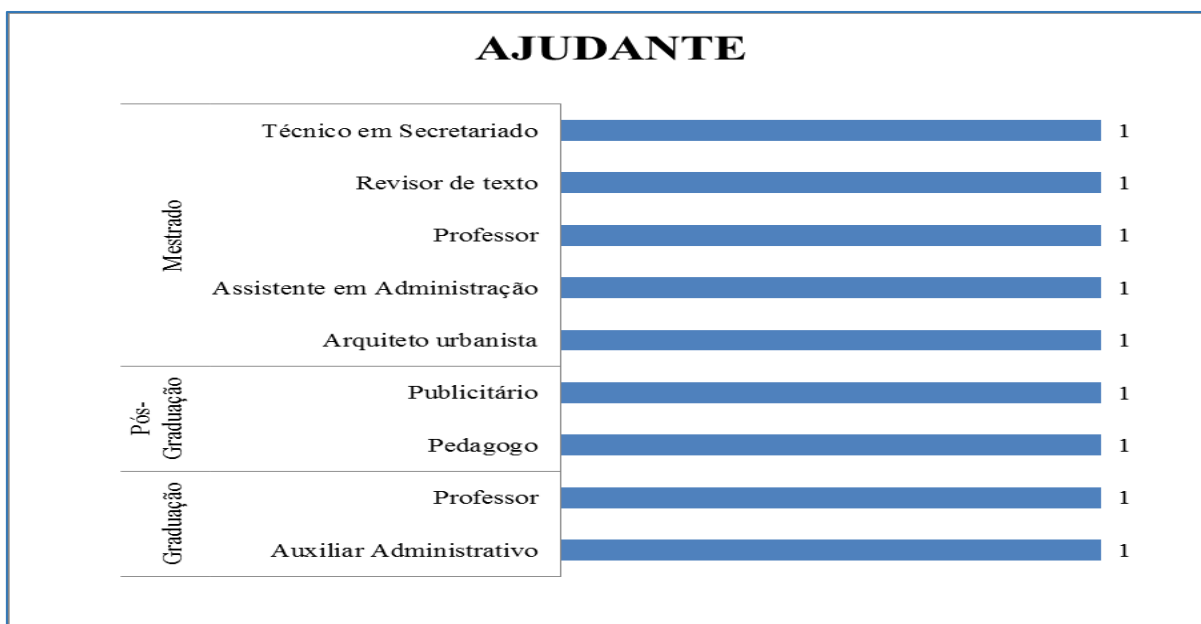


Fonte: Pesquisa realizada em novembro de 2015

Em geral, o tipo 2 se torna professor, profissional de saúde, assistente social. Os mais extrovertidos buscam evidência como ator, conferencista, assessor de presidente de grandes organizações. Gostam de vendas por lidar com pessoas, sendo também atraídos por atividades

como secretário e consultor de moda, ou outras nas quais possam ser úteis. O Gráfico 14 apresenta o Nível de escolaridade versus cargo do perfil – Ajudante.

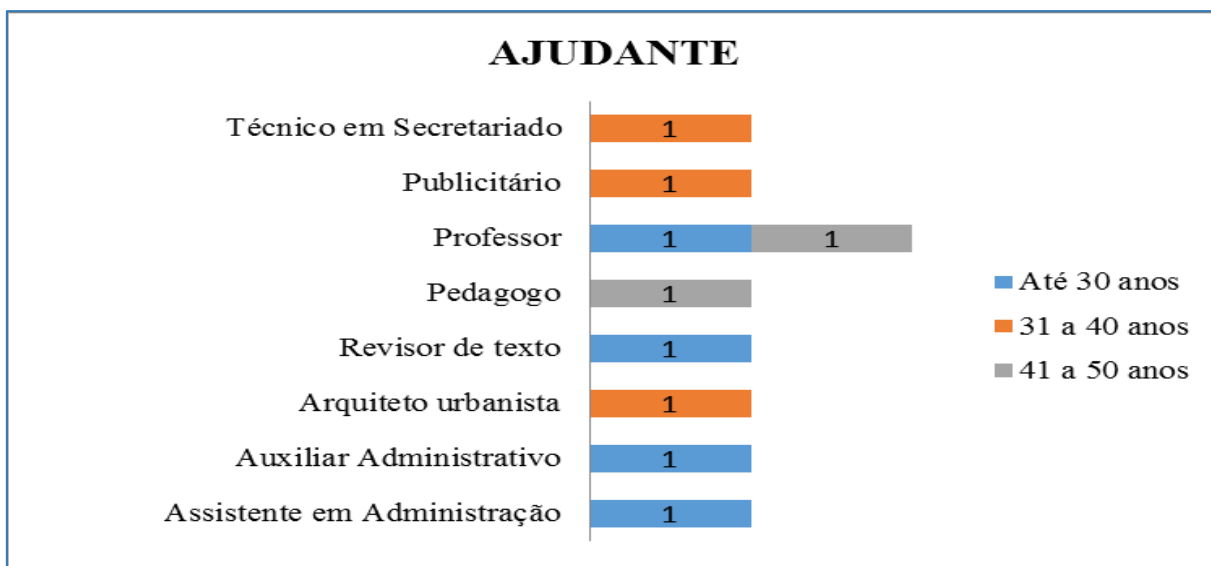
Gráfico 154: Nível de escolaridade versus cargo do perfil – Ajudante



Fonte: Pesquisa realizada em novembro de 2015

Os perfis identificados como ajudantes variam entre o nível de escolaridade de graduação a mestrado, evidenciando um maior número no nível de mestrado. O gráfico 15 apresenta os Cargos versus Idade do perfil – Ajudante:

Gráfico 165: Cargos versus Idade do perfil – Ajudante



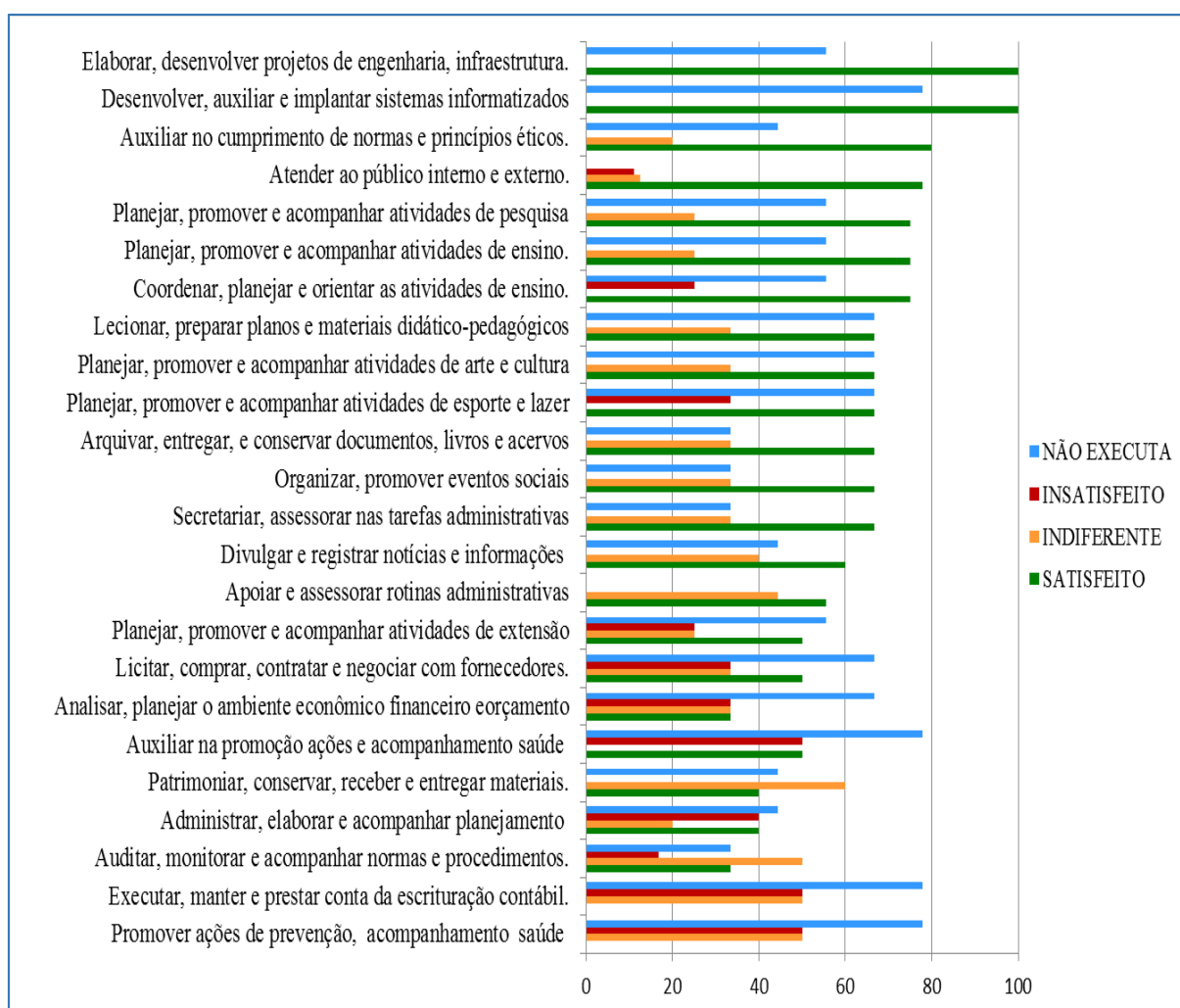
Fonte: Pesquisa realizada em novembro de 2015

Quanto a faixa etária o gráfico 15 expõe que o ambiente pesquisado apresenta diferentes gerações, que vai do perfil de auxiliar administrativo com faixa etária até 30 anos e os cargos publicitário, técnico em assuntos educacionais, arquiteta que estão na faixa de 41 a 50 anos.

b) Nível de Satisfação com as atividades desempenhadas

O perfil do ajudante sente-se à vontade no papel de apoiar a decisão do outro, e é bem comum vê-lo se sacrificar, assumindo a execução de funções e tarefas que são de outros. Não é este um tipo naturalmente planejador, inserindo-se no planejamento que está sendo feito. Gosta de deixar coisas como estão, desde que estejam funcionando, não pensa em mudá-las. (CURSINO, 2012). O gráfico 16 apresenta o Nível de satisfação com as atividades.

Gráfico 176: Nível de satisfação com as atividades desempenhadas – Ajudante



Fonte: Pesquisa realizada em novembro de 2015

De acordo com o gráfico 16, dos 9 perfis identificados como ajudantes, constatou-se que os colaboradores que executam as atividades pesquisadas e que apresentaram maior índice de satisfação foram: Elaborar e desenvolver projetos de engenharia e infraestrutura, com 100%; Desenvolver, auxiliar e implantar sistemas informatizados, com 100%; seguidas das atividades: Auxiliar no cumprimento de normas com 80%; Atender o público interno e externo com 78%; Planejar, promover e acompanhar as atividades de pesquisa, com 75%; Planejar, promover e acompanhar as atividades de ensino, com 75%. É importante destaca-se que os escores apresentados com 100% foram evidenciados em atividades que atua um número reduzido de pessoas ou um único colaborador respondeu ao questionário, e as atividades que há um número maior de pessoas atuando, variou entre 33% a 67% o nível satisfação. Observa-se ainda, que há ainda um número menor de colaboradores desta personalidade que demonstraram satisfeitos com as demais atividades. Sob o entendimento de Palmer (2009), ambiente atrativo para os ajudantes é aquele que eles possam colaborar, atuando melhor no apoio e nos bastidores por meio dos relacionamentos interpessoais e trabalhos em grupo (CURSINO, 2012).

Dentre as atividades que tiveram maiores escores de indiferença, destacam-se as atividades: Patrimoniar, conservar, receber e entregar materiais, com 60%; Promover ações de prevenção e acompanhamento de saúde, com 50%; Executar, manter e prestar contas da escrituração contábil, com 50%; Auditar, monitorar e acompanhar normas e procedimentos, com 50%.

Percebe-se que os índices de insatisfação ocorre em quase todas as atividades que foram pontuadas com média satisfação, sendo: Promover ações de prevenção e acompanhamento de saúde, com 50%; Executar, manter e prestar contas da escrituração contábil, com 50%; e Auxiliar na ações de prevenção e acompanhamento de saúde, com 50%. Um dos fatores observados é que, exceto o cargo de técnico em secretariado, a maioria atividades não são atrativas para este perfil. Além do mais essa variação entre indiferente e insatisfeito nas mesmas atividades pode ser atribuída ao tipo de chefe que ele tem no ambiente de trabalho, pois o ajudante necessita o tempo todo de reconhecimento e agradecimento pelas tarefas executadas por parte da chefia imediata ou de superiores, quando isso não ocorre gera desmotivação e até a insatisfação, principalmente se estiver exercendo atividades que não fazem parte daquelas que atrai o seu perfil (PALMER, 2009).

O tipo ajudante está sempre procurando ser indispensável para algumas pessoas significativas e, para isto, transforma-se naquilo que estas pessoas querem que ele seja, numa estratégia para receber aprovação e aceitação (PALMER, 2009).

Como não admitem serem ignorados, sentem necessidade de comunicação e relacionamentos com as pessoas do grupo de trabalho. É fundamental deixar claro que apoia a pessoa do tipo ajudante e que gosta dela, reconhecendo seu esforço bom relacionamento (CURSINO, 2012).

6.4.3 Análise do perfil – Vencedor

a) Cargos mais adequados

Segundo Cursino (2012), o tipo vencedor atua bem com atividades das áreas de comunicação, jornalismo, realização e promoção de eventos sociais, científicos ou tecnológicos, atividades análogas ao que propõe a teoria do eneagrama.

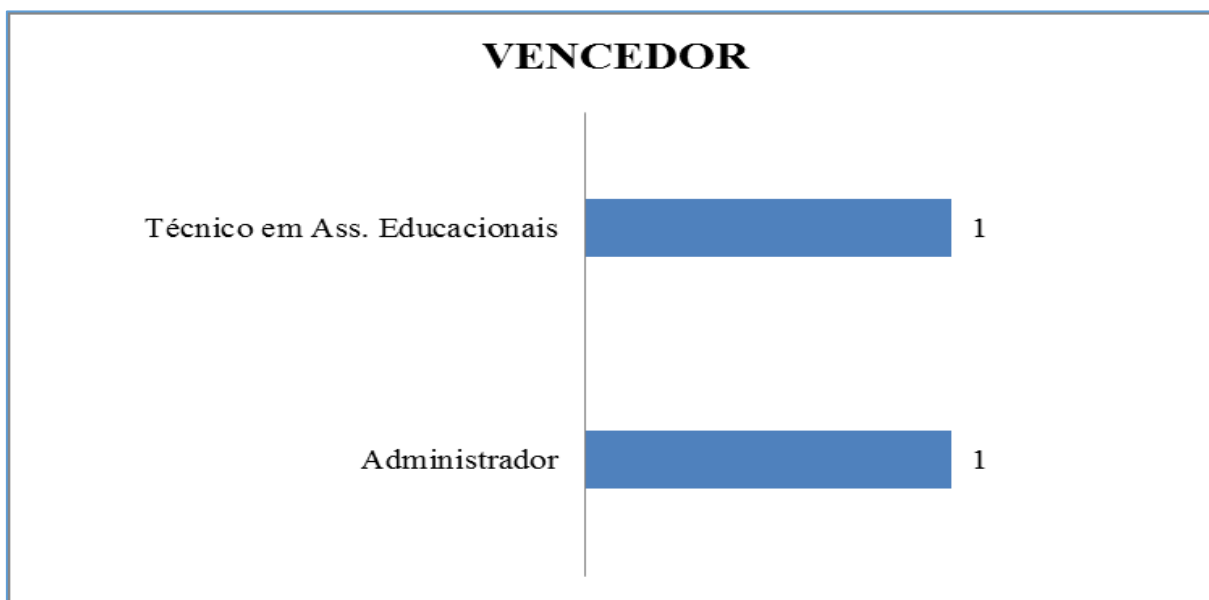
Profissionalmente, o tipo vencedor destaca-se em qualquer carreira de gerência ou de liderança, como político, comunicador, ator, ou na execução de trabalhos com perspectivas de lhe trazer sucesso. Esse tipo de personalidade tem a tendência de tornar-se o espelho daquilo que esperam dele, focando excessivamente as tarefas e as metas, deixando de lado seus próprios sentimentos. Foge do fracasso e busca a aprovação dos outros, tende a se tornar muito competitivo, ambicioso, impaciente, às vezes pode se tornar um workaholic (CURSINO, 2012).

Esse eneatispo não costuma apresentar receio para decidir, toma decisões com rapidez e nessa velocidade é até possível que não haja o cuidado devido com a qualidade da decisão que foi tomada. Tem muita clareza em ver os passos necessários ao planejamento.

É um grande comunicador, tem muita sensibilidade para perceber qual seria a linguagem que mais impactaria o seu interlocutor e será dessa forma que com ele se comunicará, por isso é muito comum encontrá-los em ambiente de comunicação (CURSINO, 2012).

Segundo o mesmo autor esse perfil prefere lidar com a vida cotidiana e relações humanas, sendo sugestivas. Por serem mais centradas nos outros, tornam-se agressivas quando não atendidas. Sentem-se menosprezados se ajudam alguém que não reconhece sua ajuda, podendo expressar uma raiva ou emoção que surpreende os outros. O gráfico 17 apresenta os perfis encontrados pela amostra.

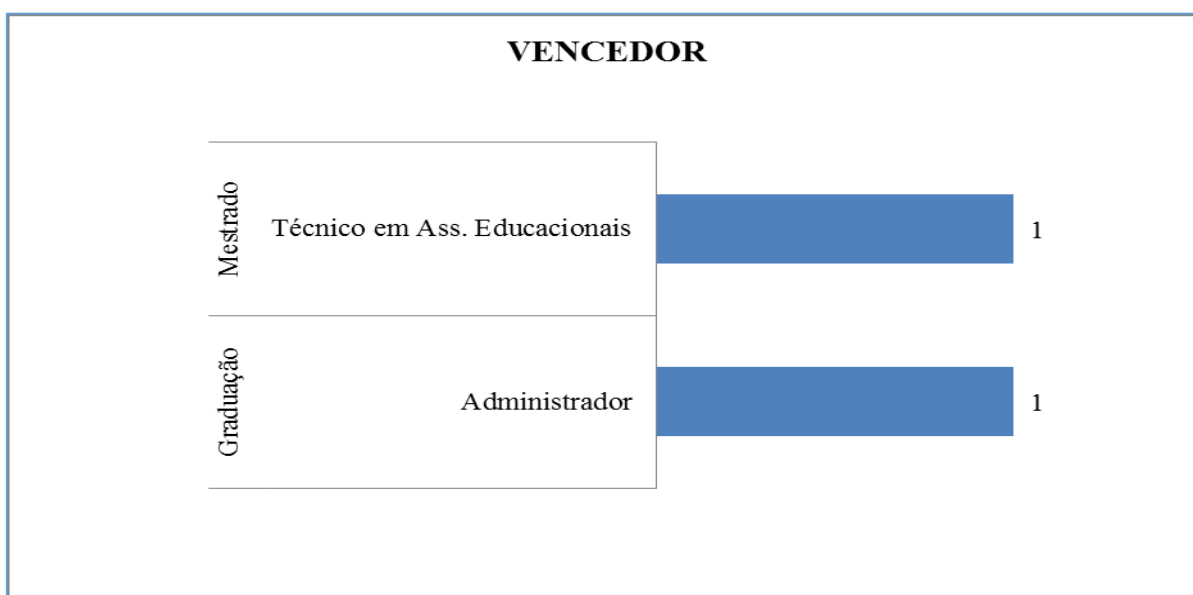
Gráfico 18: Cargo versus Perfil – Vencedor



Fonte: Pesquisa realizada em novembro de 2015

Apenas dois colaboradores apresentaram os perfis de vencedor, sendo um assistente e outro administrador, conforme gráfico 18 abaixo.

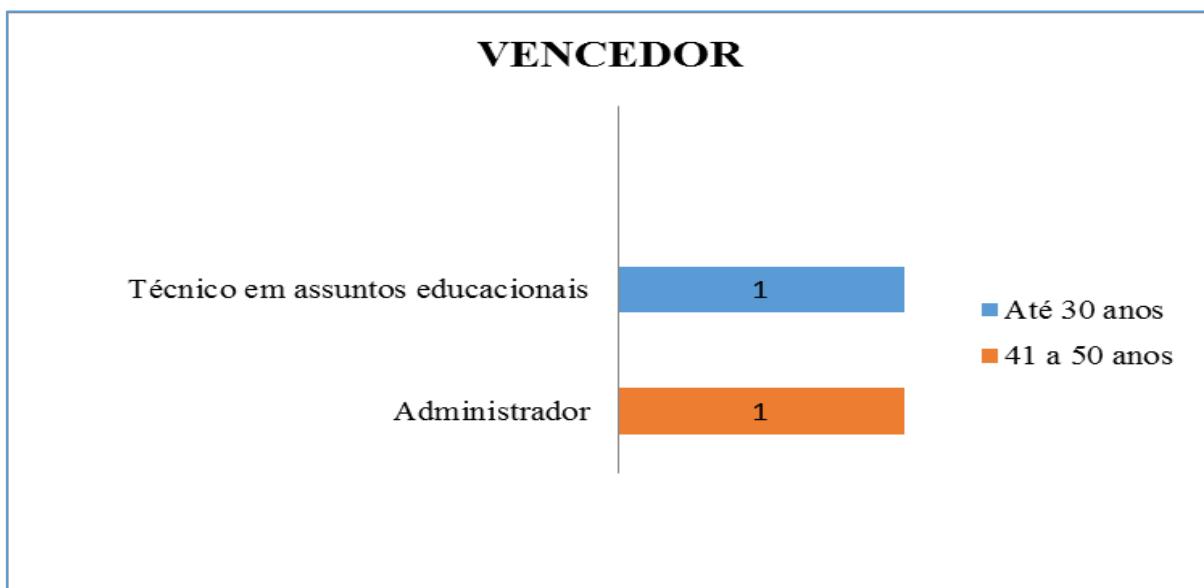
Gráfico 19: Nível de escolaridade versus cargo do perfil – Vencedor



Fonte: Pesquisa realizada em novembro de 2015

Os perfis identificados são de níveis diferentes, sendo um graduado e outro mestre. O gráfico 19 apresenta os Cargos versus Idade do perfil – Vencedor.

Gráfico 20: Cargos versus Idade do perfil – Vencedor.



Fonte: Pesquisa realizada em novembro de 2015

Os perfis identificados estão em faixa etária diferentes, sendo um com idade menos de 30 anos e outro com idade entre 41 e 50 anos.

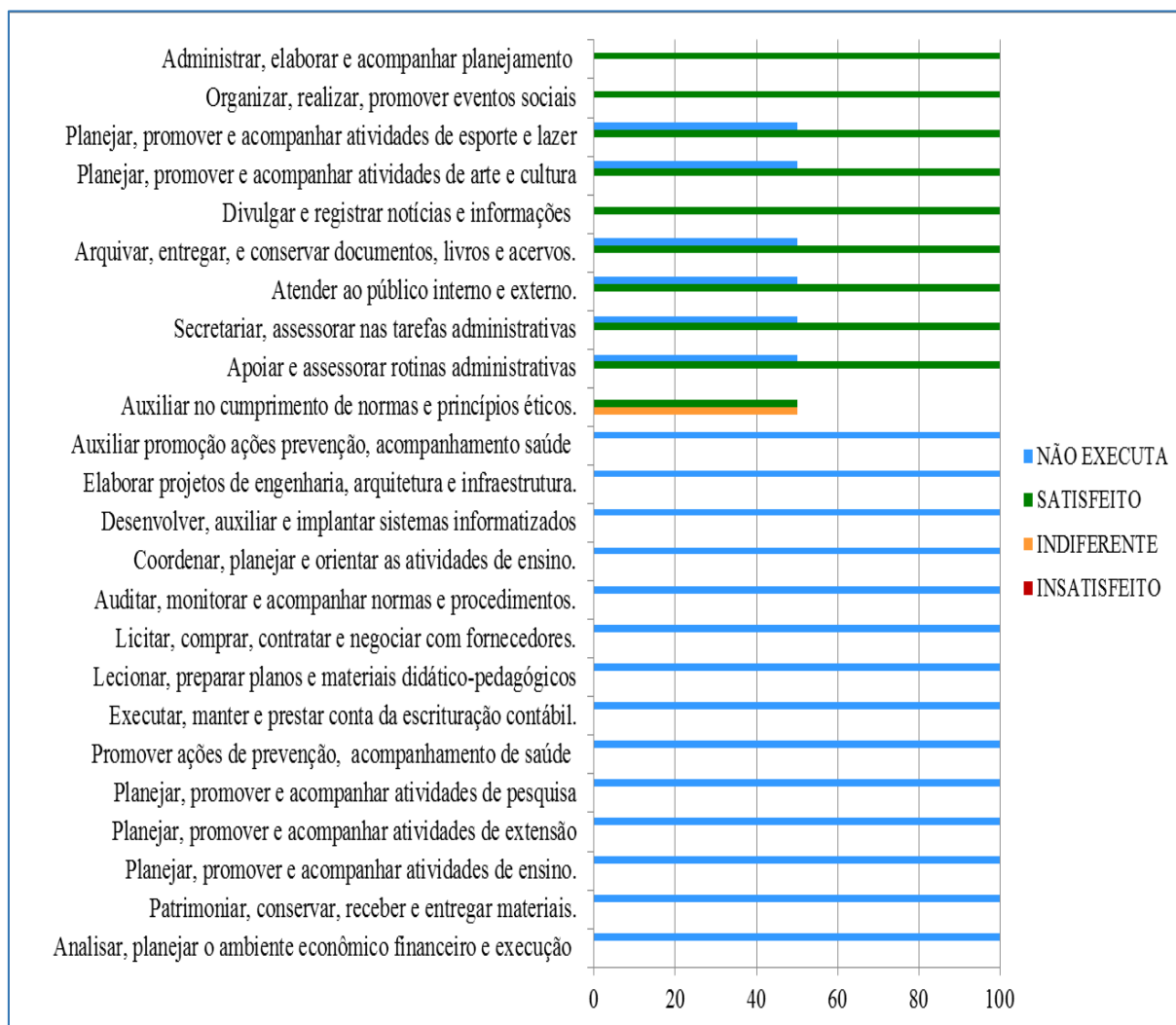
b) Nível de Satisfação com as atividades desempenhadas

Segundo Cursino (2012), o tipo vencedor são aqueles que o trabalho é realizado de forma rápida, são competitivos, sempre procurando prestígio e possibilidades de progresso.

Segundo o autor o tipo vencedor, quanto mais atua, mais ele se depara com o volume crescente de papéis aos quais é chamado a realizar, no entanto, tem dificuldades em se interiorizar ao fazer coisas, por outro lado é detentor de uma capacidade toda especial para formar e acompanhar equipes.

Seu olhar está sempre atento para descobrir talentos, a manter forte o ânimo e a fazer com que a complementaridade possa gerar melhores resultados. O gráfico 20 apresenta o Nível de satisfação com as atividades desempenhadas do perfil vencedor.

Gráfico 210: Nível de satisfação com as atividades desempenhadas - Vencedor



Fonte: Pesquisa realizada em novembro de 2015

De acordo com o gráfico 20, apenas 2 servidores foram identificados com o perfil vencedor, todavia, demonstraram satisfação com atividades de: Administrar, elaborar e acompanhar o planejamento estratégico; Organizar, realizar e promover de eventos sociais; Planejar, promover e acompanhar as atividades de esporte e lazer; Planejar, promover e acompanhar as atividades de arte e cultura; Planejar, promover e acompanhar as atividades de esporte e lazer; Divulgar e registrar notícias e informações, entre outras. Segundo Palmer (2009) áreas de comunicação, jornalismo, realização e promoção de eventos são áreas procuradas por este perfil, conforme é o presente caso, visto que esta personalidade está sempre em busca de reconhecimento e promoção.

Embora os servidores demonstraram satisfação com algumas atividades de Atendimento ao público interno e externo; Secretariar, Apoiar e assessorar nas tarefas

administrativas, segundo a teoria do eneagrama todas as atividades que são rotineiras e que não dão visibilidade com margem para promoção não será uma ocupação que atrairá este perfil (PALMER, 2009). Observa-se que os dois perfis mostraram satisfação com administração e elaboração do planejamento, se analisados de acordo com os estudos de Cursino (2012) o perfil do mediador demonstrará satisfação quando ele gosta de participar de qualquer projeto ou planejamento desde que possa manifestar a sua opinião.

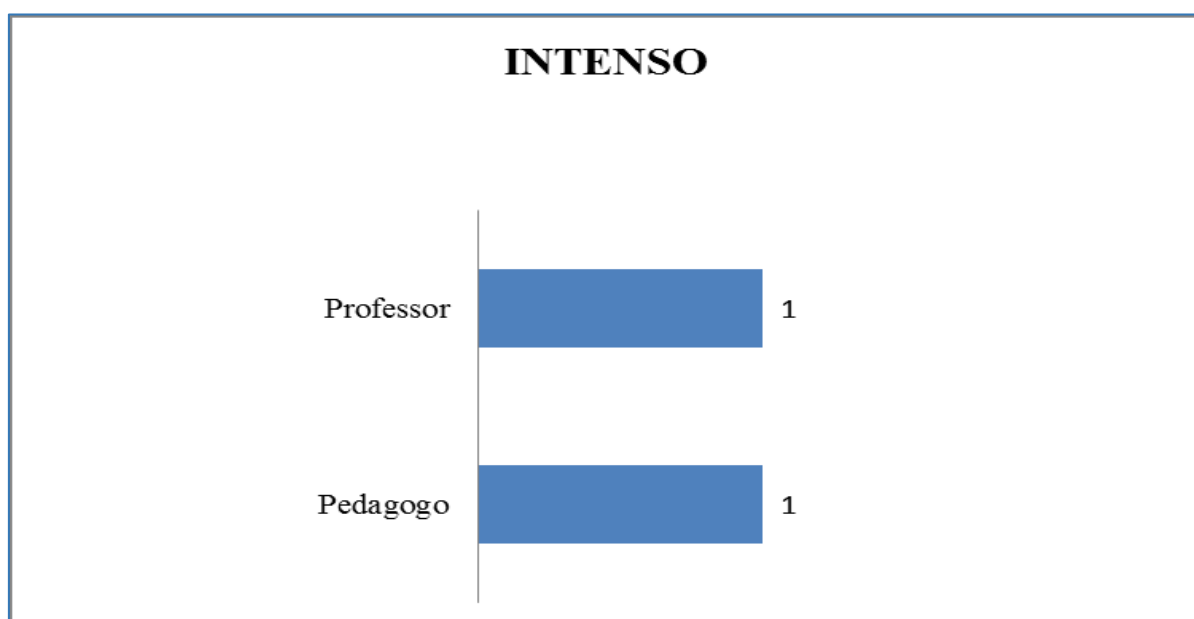
De acordo com Palmer (2009) atividades que não vão motivar esse perfil são aqueles que o trabalho é realizado de forma lenta, onde não há competição e nem possibilidade de crescimento, atividades rotineiras em que o seu trabalho não possa se destacar.

6.4.4 Análise do perfil – Intenso

a) Cargos mais adequados

As pessoas do tipo intenso são bons para desempenhar trabalhos nas áreas de psicologia, jornalismo, como colecionadores, loja de artigos, modelo fotográfico, decoradores de interiores, entre outros que possam exercer a criatividade (CURSINO, 2012).

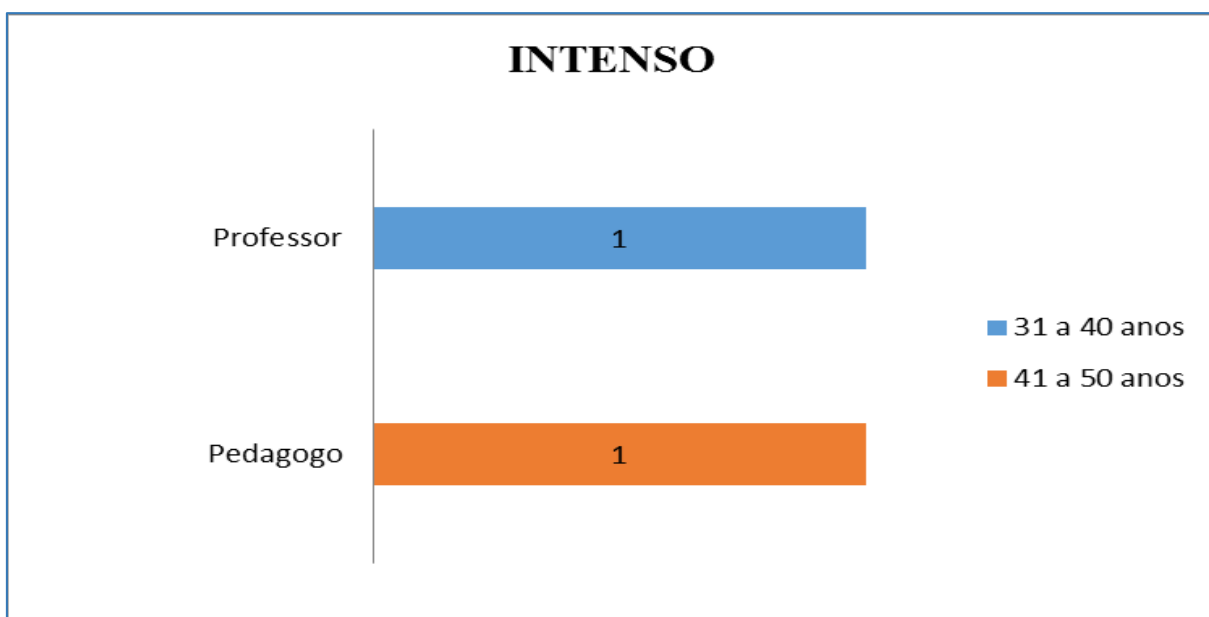
Gráfico 221: Cargo versus Perfil – Intenso



Fonte: Pesquisa realizada em novembro de 2015

As amostras encontradas do tipo 4 identificaram dois perfis sendo um docente e outro técnico administrativo. O gráfico 22 apresenta o Nível de Escolaridade x Cargo – Intenso.

Gráfico 23: Nível de Escolaridade x Cargo – Intenso



Fonte: Pesquisa realizada em novembro de 2015

Os perfis identificados estão em faixa etária diferentes, sendo um com idade entre 31 40 anos e outro com idade entre 41 e 50 anos.

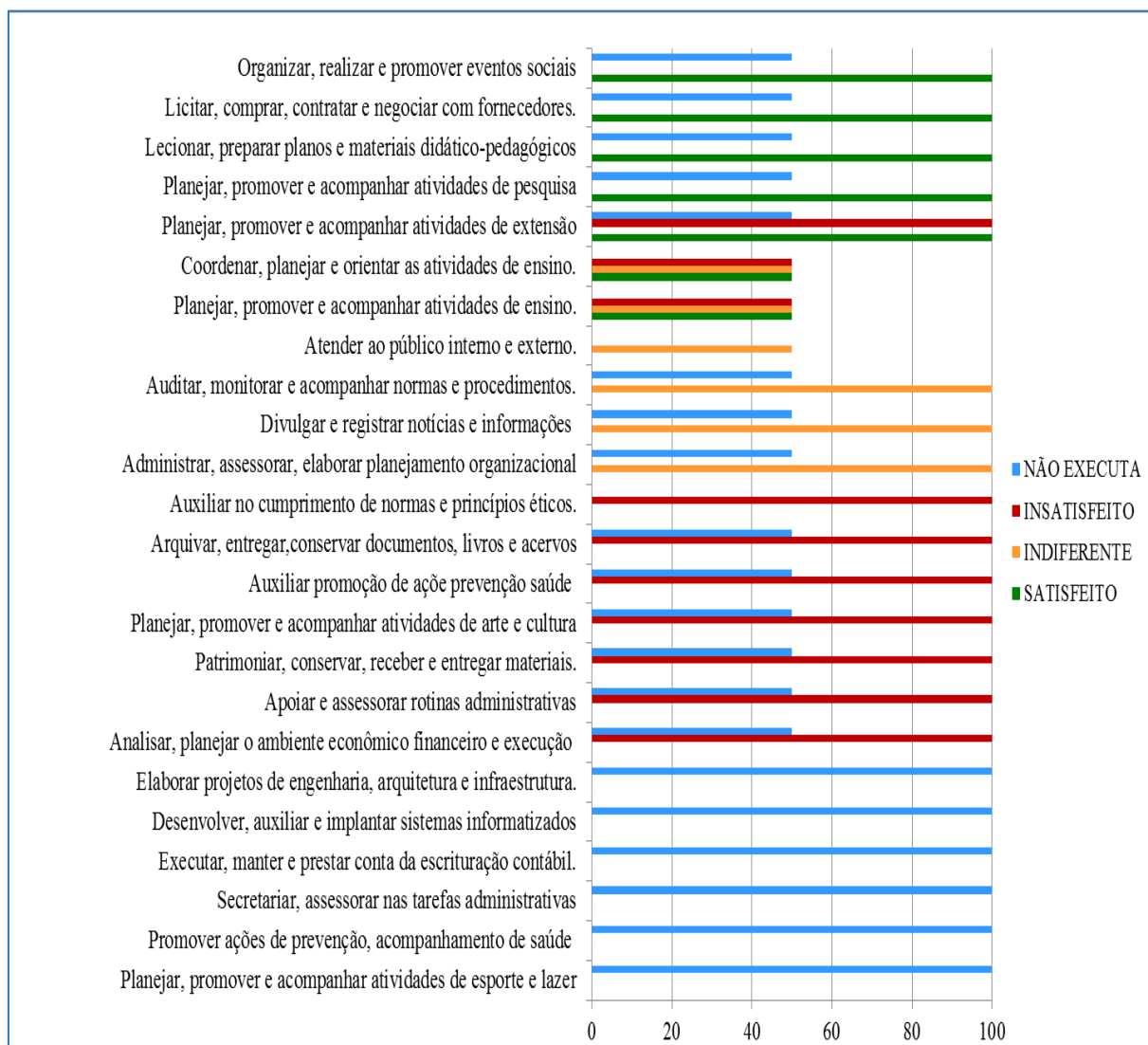
b) Nível de Satisfação com as atividades desempenhadas

A inclinação característica do tipo 4 do eneagrama para as artes é super determinada" (NARANJO, 1997), procuram por atividades que se sintam comprometidos emocionalmente.

Calmo, paciente e quase sempre favorável a tudo, o tipo 4 do eneagrama tem a tendência de sentir que algo importante lhe está faltando, alimentando uma sensação permanente de perda (PALMER, 2009).

O Gráfico 23 apresenta o Nível de satisfação com as atividades desempenhadas do perfil vencedor.

Gráfico 24: Nível de satisfação com as atividades desempenhadas



Fonte: Pesquisa realizada em novembro de 2015

De acordo com o gráfico 23, somente dois servidores foram identificados com o tipo intenso, demonstrando satisfação e ao mesmo tempo indiferença com as atividades de Organizar, realizar e promover eventos sociais; Licitar, comprar, contratar e negociar com fornecedores; Lecionar, preparar planos de ensino, materiais didático-pedagógicos; Planejar, promover e acompanhar atividades de ensino; Planejar, promover e acompanhar atividades de pesquisa; Planejar, promover e acompanhar atividades de extensão e Coordenar, planejar e orientar as atividades de ensino. Segundo Palmer (2009), esse perfil gosta de fazer o que seja original e não o que é rotineiro e comum, sente-se bem no papel de planejador e pode ser usado pelas organizações para desempenhar este papel com alta probabilidade de sucesso.

Observa-se que os dois perfis demonstraram insatisfação com atividades ligadas a Analisar e planejar o ambiente econômico financeiro; Auditar, monitorar e acompanhar

normas e procedimentos; Divulgar e registrar notícias e informações. Geralmente os intensos são criativos, criadores de soluções novas para os problemas das organizações, qualquer função que não chame a atenção desse perfil ou tarefas que podem parecer rotineiras não serão atrativos para este perfil (CURSINO, 2012).

Esse perfil sente-se insatisfeito ou indiferente quando as atividades não gera comprometimento emocional, aquelas que não têm significado para eles e que não há entrega das outras pessoas. Devido à imensa insatisfação e senso questionador do tipo 4, estes perfis atuam bem em áreas de psicologia e jornalismo, pois são pessoas que estão sempre projetando o futuro, não vendo nada de positivo no presente (PALMER, 2009).

6.4.5 Análise do perfil – Analítico

a) Cargos mais adequados

O perfil dos analíticos são estrategistas, trabalhando melhor em atividades ligada a área de planejamento, engenharia, pesquisa, informática e em áreas de ciências exatas em geral. Normalmente optam por trabalhar em áreas científicas ou técnicas, que demandam habilidades intelectuais. Entretanto, existem escritores, músicos e arquitetos muito competentes que têm um padrão comportamental desse perfil. O Gráfico 24 apresenta o Cargo versus Perfil – Analítico.

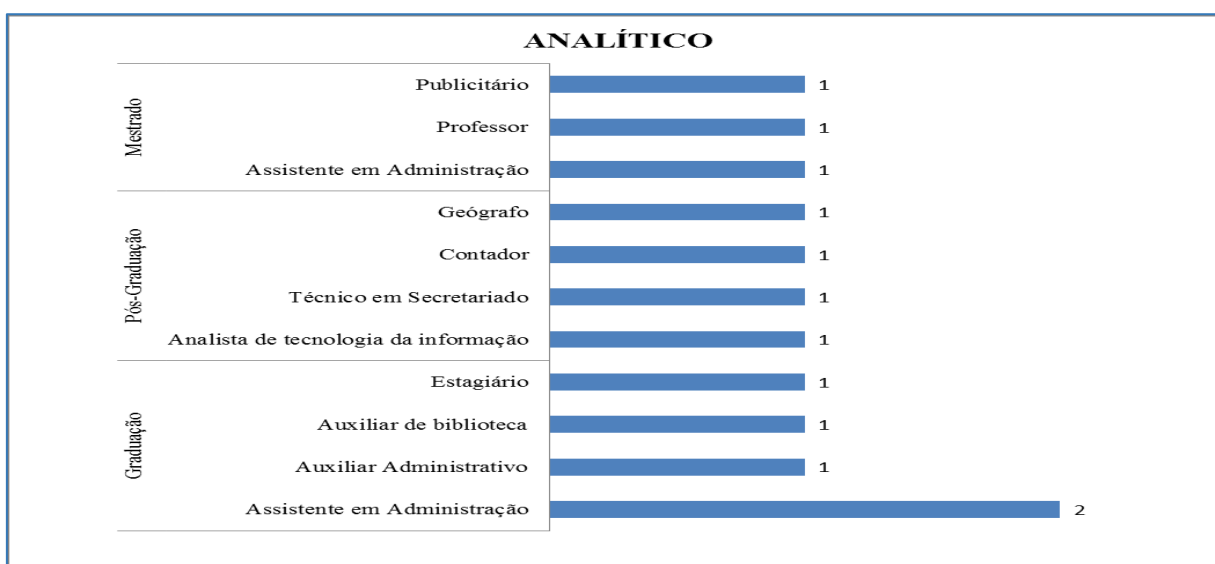
Gráfico 24: Cargo versus Perfil – Analítico



Fonte: Pesquisa realizada em novembro de 2015

As pessoas desse eneatipo podem tornar-se excessivamente analíticas, desconectando-se emocionalmente dos outros, no entanto, "a mesma capacidade para o distanciamento emocional os torna bons no processo decisório, porque sabem pensar com clareza sob pressão" (PALMER, 2009, p. 262). O gráfico 25 apresenta o Nível de escolaridade x Cargo.

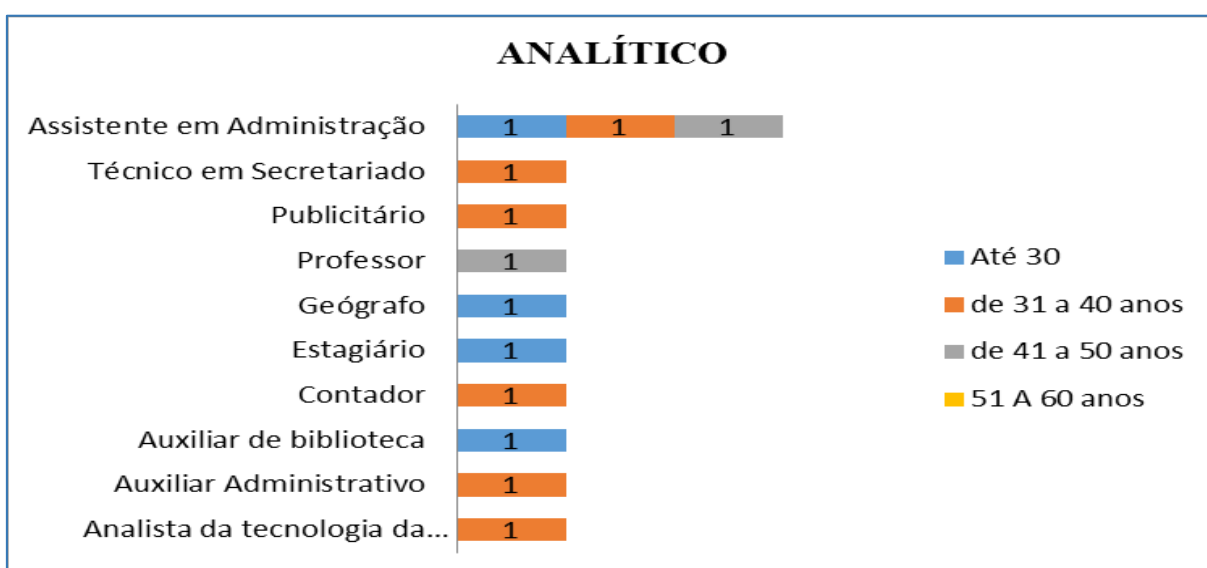
Gráfico 25: Nível de escolaridade x Cargo – Analítico



Fonte: Pesquisa realizada em novembro de 2015

A amostra identificou colaboradores em vários cargos que envolvem administração, planejamento, informática, e ciências exatas, entre elas o geógrafo, contador e analista de tecnologia da informação, e ainda, 5 perfis analítico que atuam com apoio administrativo.

Gráfico 256: Faixa etária x Cargo – Analítico



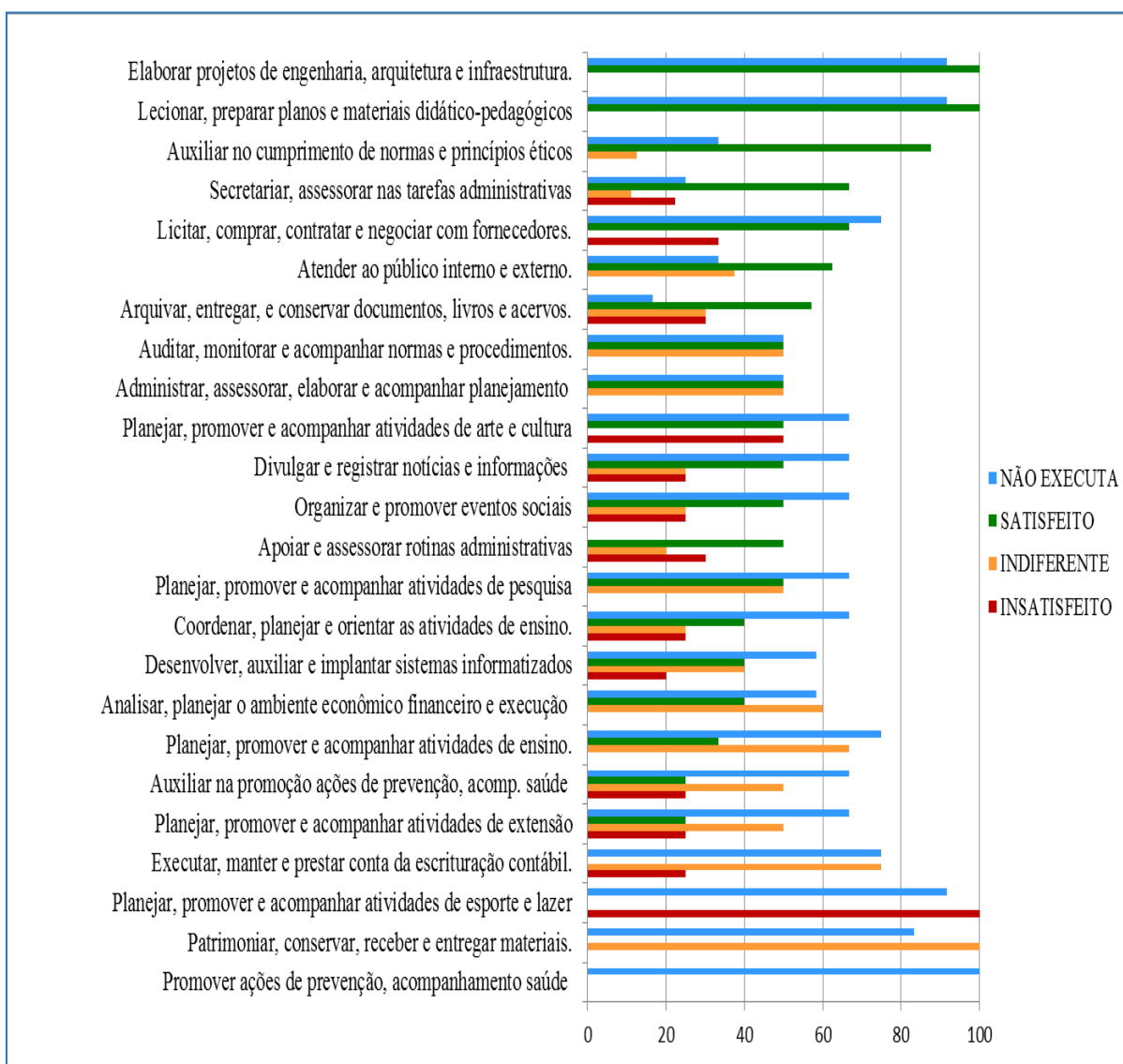
Fonte: Pesquisa realizada em novembro de 2015

Os dados demonstraram diversificação dos perfis, indicando que os profissionais que atuam nas áreas administrativas variam de até 30 anos e de 31 a 50 anos de idade.

b) Nível de Satisfação com as atividades desempenhadas

As pessoas do perfil analítico costumam ser atraídos por ambientes de trabalho onde não é necessário ficar pedindo permissões ou ajuda para fazer as coisas, possui a análise atenta e elucidativa, sendo especialistas em estudo minuciosos (CURSINO, 2012). O gráfico 27 apresenta o Nível de satisfação com as atividades desempenhadas.

Gráfico 27: Nível de satisfação com as atividades desempenhadas



Fonte: Pesquisa realizada em novembro de 2015

De acordo com o gráfico 27, dos 17 perfis identificados como analítico, constatou-se que dos colaboradores que executam as atividades pesquisadas e que apresentaram satisfação foram: Elaborar projetos de engenharia, arquitetura e infraestrutura, com 100%; Lecionar, preparar planos de ensino e materiais didático-pedagógicos com 100%, seguidas atividades de Auxiliar no cumprimento de normas e princípios éticos, com um escore de 88%; Secretariar, assessorar nas tarefas administrativas, com 67%; Licitar, comprar, contratar e negociar com fornecedores, com 67% e Atender público interno e externo, com 67%. É importante destacar que os escores apresentados com 100% foram evidenciados em atividades que atua um número reduzido de pessoas ou um único colaborador, e as atividades que há um número maior de pessoas atuando, o nível satisfação variou entre 25% a 57% de satisfação.

Segundo Palmer (2009), atividade que vai motivar o perfil analítico é aquele que depende de conhecimento específico e que possam utilizar competência técnica para função como é o caso de atividades de Elaboração de projetos e de Auxiliar no cumprimento de normas e princípios éticos. As demais atividades não são típicas desse perfil, entretanto, como são pessoas que gostam de resolver problemas, vão executar atividades rotineiras e de assessoramento sem perder a motivação, não porque é aquilo que eles gostam de fazer, mas pelo motivo de resolver a situação.

Dentre as atividades que tiveram maiores escores de indiferença, destacam-se as atividades: Patrimoniar, conservar, receber e entregar materiais, com escore de 100%; Executar e manter a escrituração contábil, com escore de 75%; Planejar, promover as atividades de ensino, com 67% e Analisar e planejar o ambiente econômico financeiro com 60%. Referindo-se aos dados e, segundo o entendimento de Palmer (2009), os analíticos são bem mais eficientes quando podem usar o conhecimento intelectual ao invés de trabalhar apenas em atividades rotineiras ou em partes de projetos. Outro motivo que gera desmotivação neste perfil inicia-se quando as atividades não são objetivas ou falta clareza na tomada de decisão.

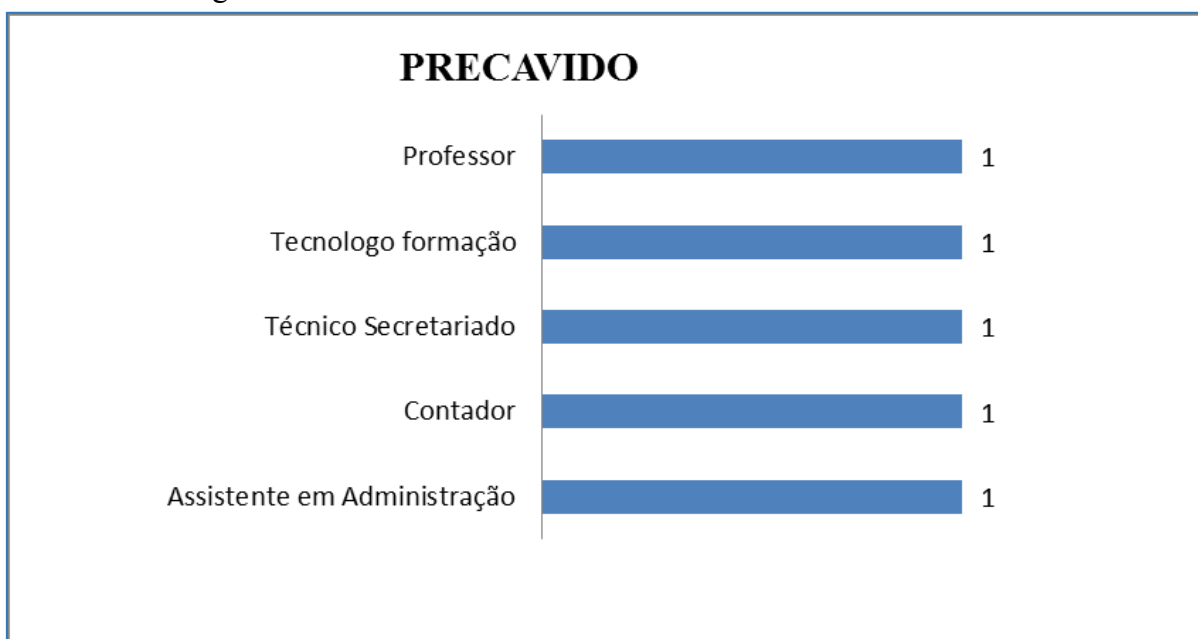
As atividades que apontaram maior índice de insatisfação foram Planejar, promover as atividades de esporte e lazer, com 100%; Planejar, promover as atividades de arte e cultura, com 50%; Licitar, comprar, contratar e negociar com fornecedores com 33% e Apoiar e assessorar rotinas administrativas, com 30%. Segundo Cursino (2012) o analítico não se contenta em executar uma tarefa sem aprofundá-la, como são muito criativos e estrategistas, estão a procura de projetos ou trabalhos que possam usar o conhecimento intelectual.

6.4.6 Análise do Perfil Precavido

a) Cargos mais adequados

O tipo 6 necessitam de uma autoridade superior para garantir-lhes a segurança e passarem por cima do medo, sendo comum encontrar esse eneatipo em áreas de produção, relações humanas e financeira (PATERHAN, 2011). Podendo ainda ser advogados, sociólogos, antropólogos. Geralmente imagina, antecipa resultados, porque sempre temem maus acontecimentos. Orientados pelo medo ou dúvida, buscam cargos que lhes dê segurança e a estabilidade. O gráfico 28 apresenta Cargo versus Perfil do perfil Precavido.

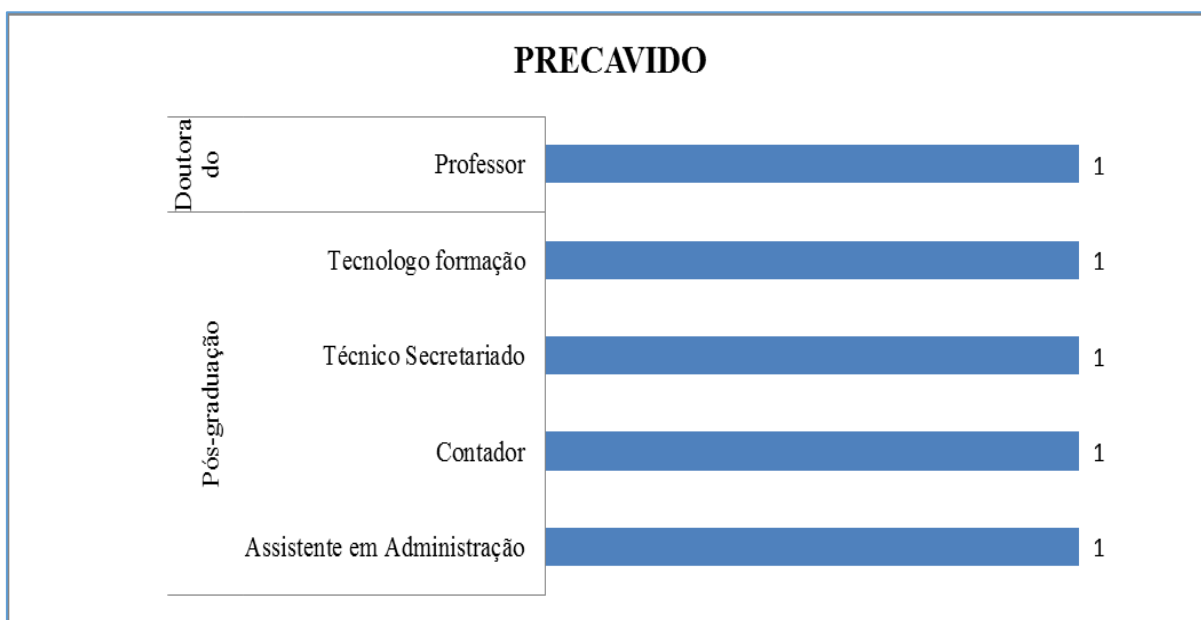
Gráfico 28: Cargo versus Perfil – Precavido



Fonte: Pesquisa realizada em novembro de 2015

Os dados mostra 5 perfis distintos. Segundo a teoria do eneagrama, qualquer profissão cuja atividade seja em grupo, na área acadêmica, no judiciário ou nas Forças Armadas, pode atrair o tipo 6.

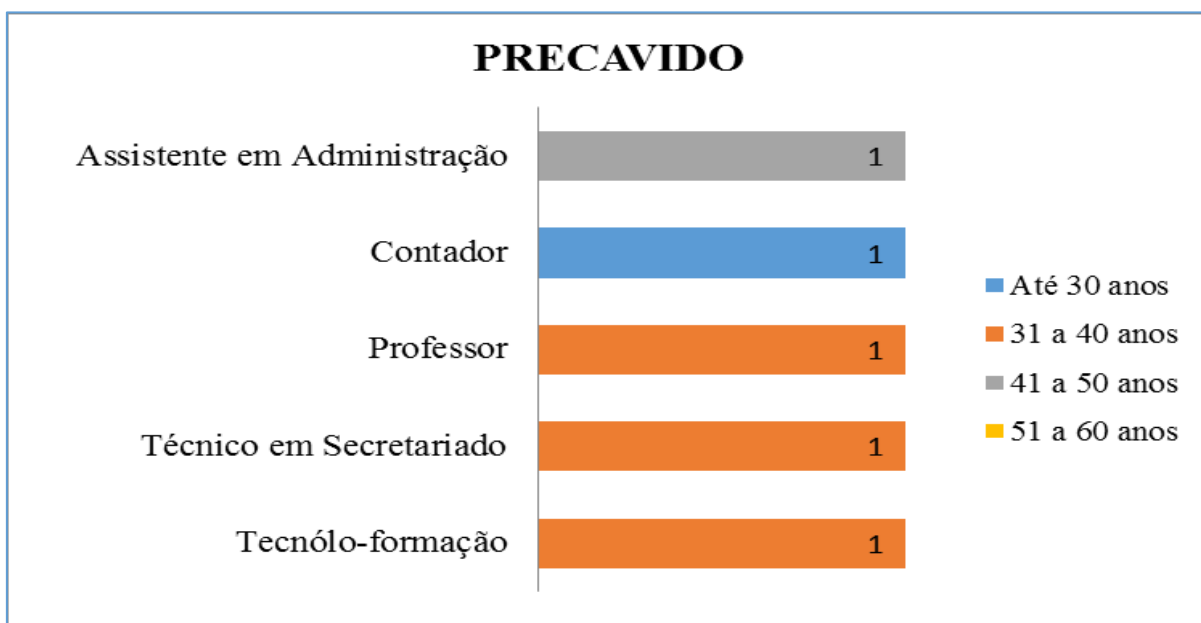
Gráfico 29: Nível de escolaridade versus Perfil – Precavido



Fonte: Pesquisa realizada em novembro de 2015

Foram encontrados dois níveis de escolaridade nos perfis encontrados, diversificando os cargos com níveis de pós-graduação.

Gráfico 260: Cargo x Idade – Precavido



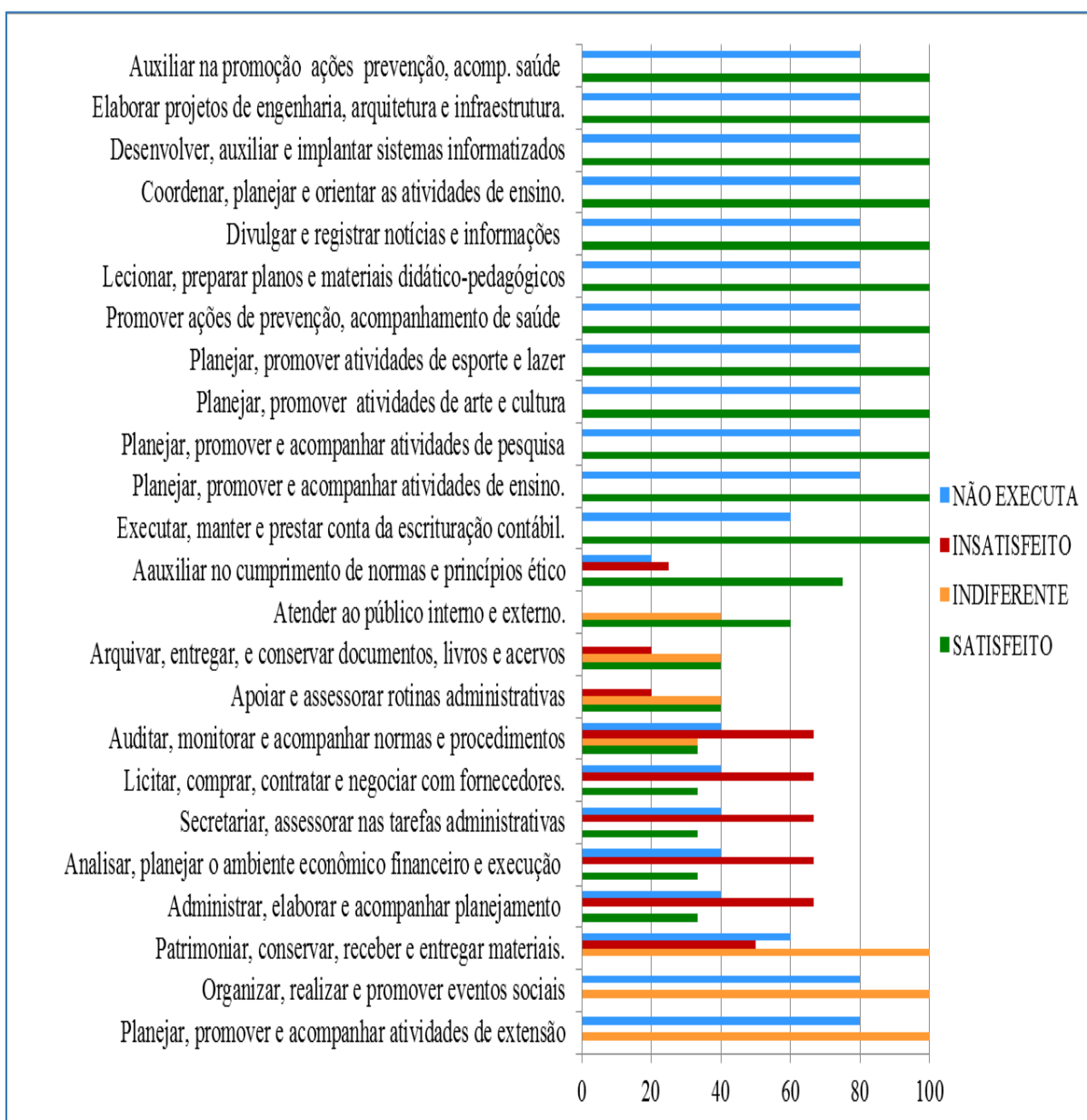
Fonte: Pesquisa realizada em novembro de 2015

Foram encontrados 5 perfis com 5 cargos distintos, sendo um perfis até 30 anos e 4 com faixa etária entre 31 a 50 anos.

b) Nível de Satisfação com as atividades desempenhadas

As pessoas do perfil precavido são pessoas medrosas, uns fóbicos e outros contrafóbicos, que precisam de segurança ao desempenhar qualquer tipo de função com metas e responsabilidades claramente definidas (PATERHAN, 2011).

Gráfico 27: nível de satisfação com as atividades desempenhadas - PRECAVIDO



Fonte: Pesquisa realizada em novembro de 2015

De acordo com o gráfico 31, do 5 perfis identificados como o perfil precavido constatou-se que dos colaboradores que demonstraram satisfação nas atividades pesquisadas

apenas um colaborar atua na área ou respondeu ao questionário, correspondendo a 100% dos índices, sendo elas: Auxiliar na promoção de ações e acompanhamento de saúde; Executar, manter e prestar conta da escrituração contábil; Planejar, promover e acompanhar atividades de ensino; Planejar, promover e acompanhar atividades de arte e cultura; Planejar, promover e acompanhar atividades de esporte e lazer; Promoção de ações de prevenção, acompanhamento de saúde; Divulgar e registrar notícias e informações, entre outras. As demais atividades em que há um número maior de pessoas e que responderam ao questionário, o nível satisfação variou entre 33% a 75%, destacando as atividades de Auxiliar no cumprimento de normas e princípios éticos; com 75%; Atendimento ao público interno e externo, com 60%; Arquivar, entregar e conservar documentos, livros e acervos com 40%.

Normalmente áreas que demandam ações sistemáticas e que todas as tarefas são definidas de forma clara, conhecendo antecipadamente quais são as funções que terá que desempenhar será um atrativo para esta personalidade. Ele atua em áreas que demandam serviços meticolosos, entretanto, não vai procurar por funções que haja muita pressão e que envolvam decisões imediatas, para pessoas desse tipo, todas as atividades devem ser preparadas e planejadas com antecedência (CURSINO, 2012).

Dentre as atividades que tiveram maiores escores de indiferença, destacam-se as atividades: Planejar, promover e acompanhar atividades de extensão, com 100%; Organizar, realizar e promover eventos sociais, com 100% e Patrimoniar, conservar, receber e entregar materiais, com 100%. Conforme a teoria de Cursino (2012) qualquer ambiente que esse eneatipo não encontrar segurança para desempenho das atividades ou se a chefia imediata for muito autoritária o fará sentir-se desconfortável, iniciando o processo de indiferença ou desmotivação.

Já as atividades com o nível de insatisfação foram: Administrar, elaborar e acompanhar planejamento, com 67%; Analisar e planejar o ambiente econômico, financeiro e orçamento, com 67%; Secretariar, assessorar nas tarefas administrativas, com 67% e Licitar, comprar e negociar com fornecedores, com 67%, entre outras. Pessoas com este perfil são atentas e desconfiadas, embora não necessariamente expressem isso, tem a tendência natural em ser mais mantenedor do que criador, gosta de seguir o que está definido.

Por outro lado, as pessoas com este perfil são bastante observadoras, com boa capacidade para perceber riscos e criticar os processos, prevendo suas falhas, no entanto, estão sempre com dúvida, achando que alguma coisa pode dar errado, se não encontrar ambientes com atividades seguras, com metas e responsabilidades definidas pode levá-lo ao medo e conseqüentemente à insatisfação (PATERHAN, 2011).

6.4.7 Análise do perfil Otimista

a) Cargos mais adequados

Os dados apresentados pela pesquisa identificaram 14 perfis em diferentes áreas e com as mais diversificadas atividades, predominando os cargos de assistente e professor. Analisando o perfil acerca do eneagrama, talvez seja o único que possa ser aproveitado em diversos setores de uma organização por seu jeito extrovertido, polivalente, versátil e articulado. Vivem a planejar as coisas, todavia, acabam tendo dificuldades em se situar no presente (PALMER, 2009).

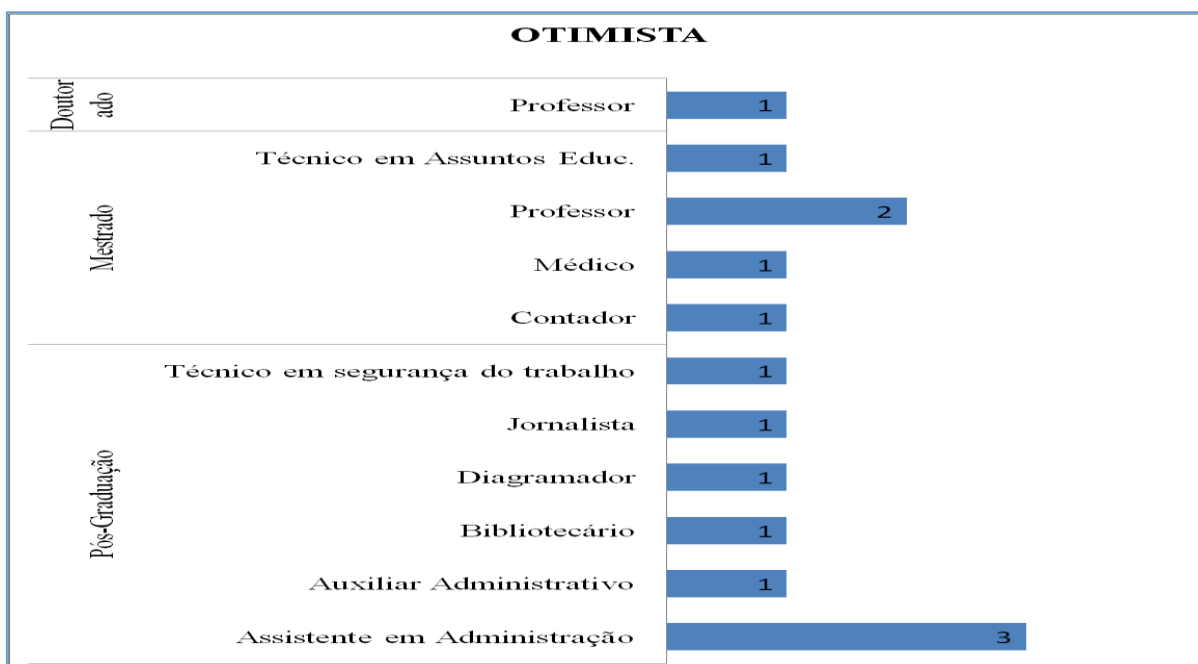
Gráfico 28: Cargo versus Perfil – Otimista



Fonte: Pesquisa realizada em novembro de 2015

Esse perfil não gosta de cumprir horários, procura ambientes com pouca hierarquia, para não se sentirem presos à normas rígidas e inflexíveis. O gráfico 33 apresenta o nível de escolaridade versus Cargo do perfil Otimista.

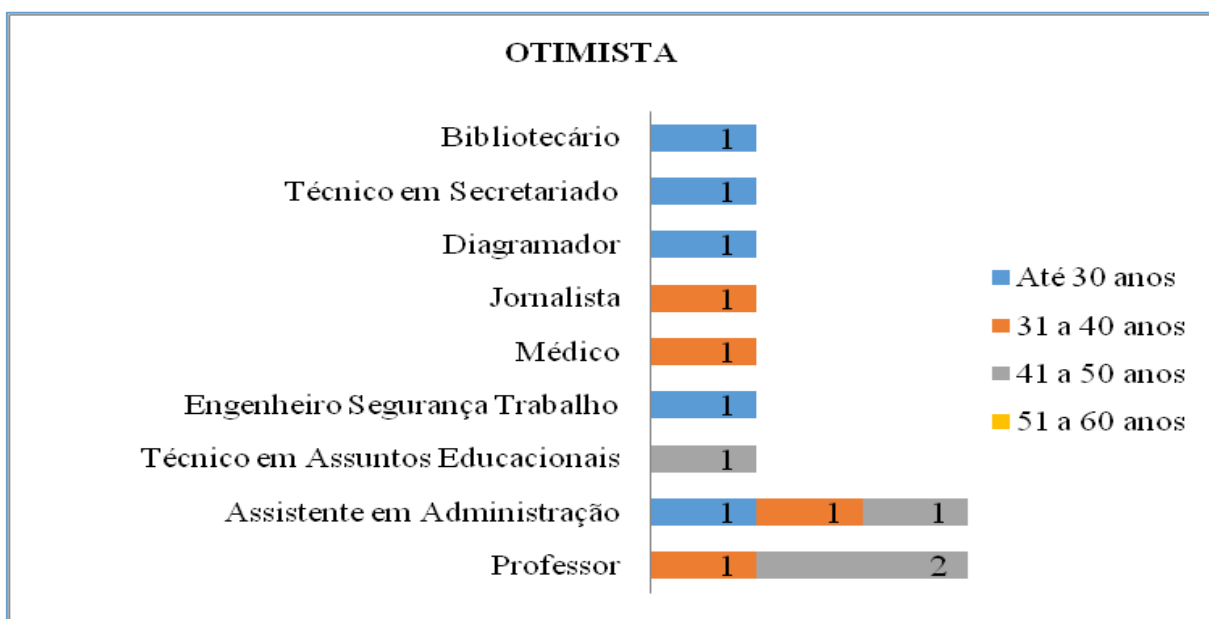
Gráfico 29: Nível de escolaridade versus Cargo – Otimista



Fonte: Pesquisa realizada em novembro de 2015

Observa-se que os dados encontrados na presente amostra, o otimista está presente em diferentes áreas de atuação e níveis de escolaridade, acentuando o número de e neatipos que possui pós-graduação.

Gráfico 30: Cargo versus Idade – Otimista



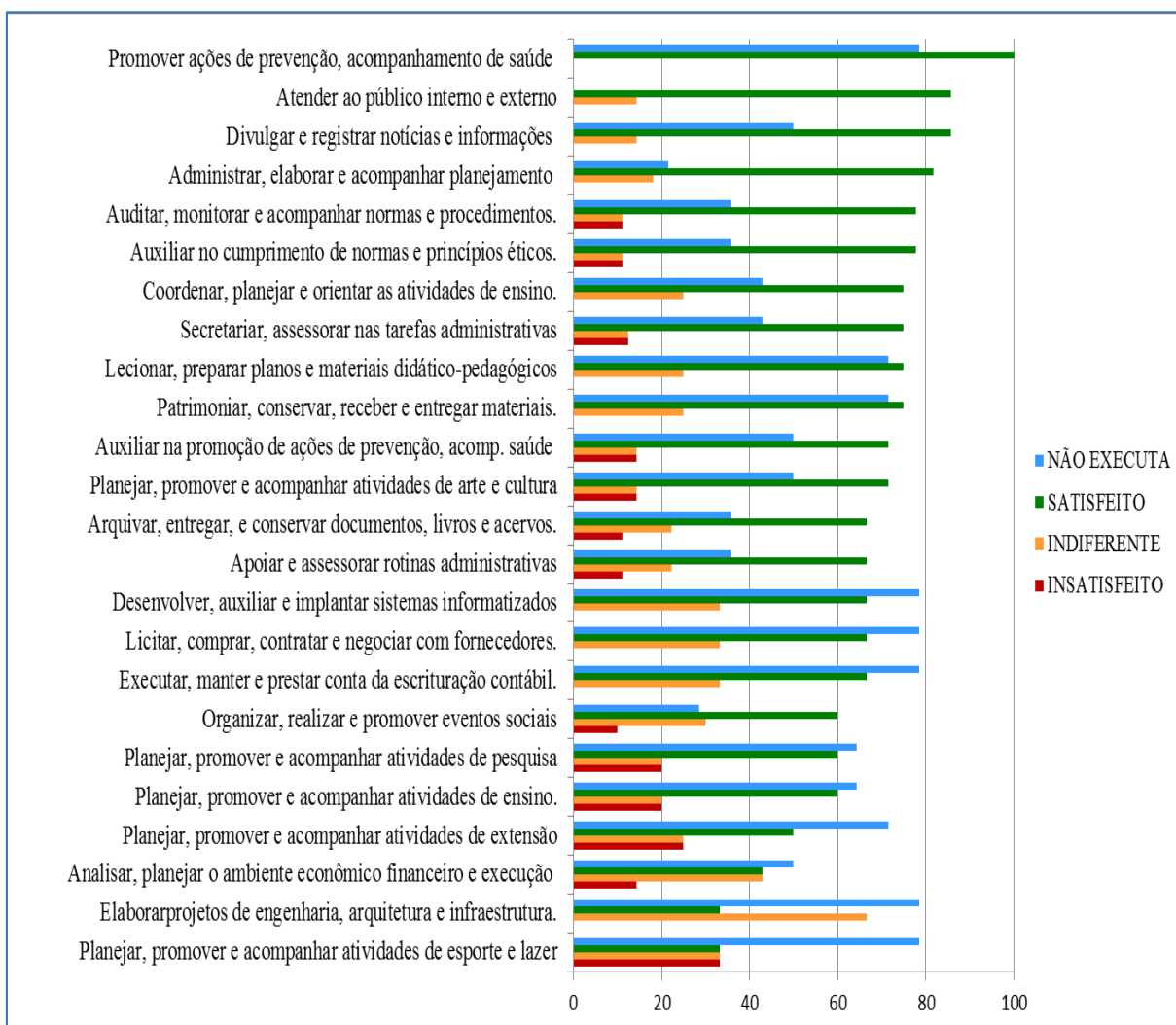
Fonte: Pesquisa realizada em novembro de 2015

Foram encontrados 14 perfis, sendo um perfis até 30 anos, 4 entre 31 e 40 anos, 5 perfis com idade entre 41 e 50 e 2 perfis com faixa etária entre 51 e 60 anos.

b) Nível Satisfação com as atividades desempenhadas

Pessoas com este perfil tem muita facilidade em juntar as coisas já existentes tirando delas algo que seja novo e que pode parecer inusitado, podem ajudar as organizações nas ações de planejamento e nas mudanças, sendo muito mais planejador e criador do que executor. Sente-se à vontade no papel de comunicador, é um bom integrante numa equipe dentro da organização, pois costuma estar sempre de bom humor e com isto, pode auxiliar o grupo na manutenção da motivação e do interesse.

Gráfico 35: Nível de satisfação com as atividades desempenhadas



Fonte: pesquisa realizada em novembro de 2015

De acordo com o gráfico 35, do 5 perfis identificados como o perfil otimista constatou-se que dos colaboradores que executam as atividades e demonstraram satisfação nas atividades pesquisadas apenas um colaborador atua na área ou respondeu ao questionário apresentando escore de 100%, sendo Promover ações de prevenção e acompanhamento de saúde; seguida das atividades Atender ao público interno e externo, com escores de 86%; Divulgar e registrar notícias e informações com 86%; Administrar, elaborar e acompanhar o planejamento com 86%; Auditar e auxiliar no cumprimento de normas e princípios éticos 78%; Secretariar, assessorar nas tarefas administrativas, com 75%, entre outras. Percebe-se ainda outros colaboradores desta personalidade satisfeitos com outras atividades, entretanto com escores menores, variando entre 33% a 71% de satisfação. Conforme elucida Palmer (2009), o que satisfaz este perfil são atividades que ele possa estar envolvido com a equipe, em que há interação entre os colaboradores. A autora afirma ainda que são pessoas bastante motivadas ao ser inseridas em planejamento e projetos, que tem liberdade para atuar, como exemplo: Administrar, elaborar e acompanhar o planejamento, é uma das atividades que mais atrai esse perfil. Outro exemplo, com um índice menor de satisfação nesta pesquisa, que também atrai este perfil é a organização de eventos, que dá autonomia para execução das atividades, viagens, flexibilidade de horário.

Observa-se que o maior índice de indiferença ocorre nas atividades de Elaborar projetos de engenharia, arquitetura e infraestrutura, com 67%; Analisar e planejar o ambiente econômico financeiro, com 43% e Planejar, promover e acompanhar as atividades de esporte e lazer, com 33%. Todas as rotinas e tarefas que são sistemáticas e que demandam maior execução do que planejamento será motivo de fuga para esta personalidade (PALMER, 2012).

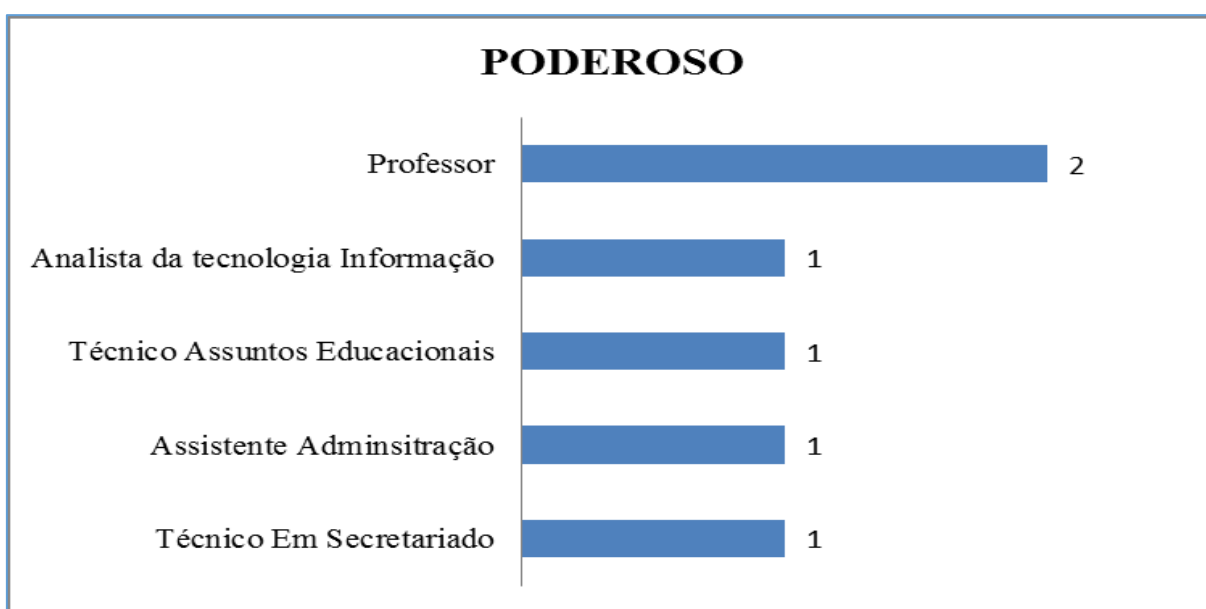
Constata-se que o índice de insatisfação é muito pequeno, indicando o maior escore em 33% nas atividades: Planejar, promover e acompanhar as atividades de ensino, esporte e lazer, e extensão, com escores de 25%. Conforme entendimento de Palmer (2009) e Cursino (2012), o nível de insatisfação desse perfil é muito pequeno e só começa quando ele precisa executar as atividades das quais manifesta interesse apenas em planejar, levando sua execução à outras pessoas, ou seja, caso ele precisar realizar estas atividades, não irá agradá-los, principalmente se elas forem rotineiras e que há não flexibilidade de ação e de horário para cumprimento dessas atividades.

6.4.9 Análise do perfil – Poderoso

a) Cargos mais adequados

O trabalho para este tipo são intensos, mesmo que isso signifique cometer excessos. O senso de justiça é muito grande, mas uma justiça imposta por ele mesmo, em geral os tipo 8 preferem profissões ligadas à carreira militar, empresarial, sindical ou desportiva, nas quais têm a oportunidade de comandar e sentir seu poder (CURSINO, 2012).

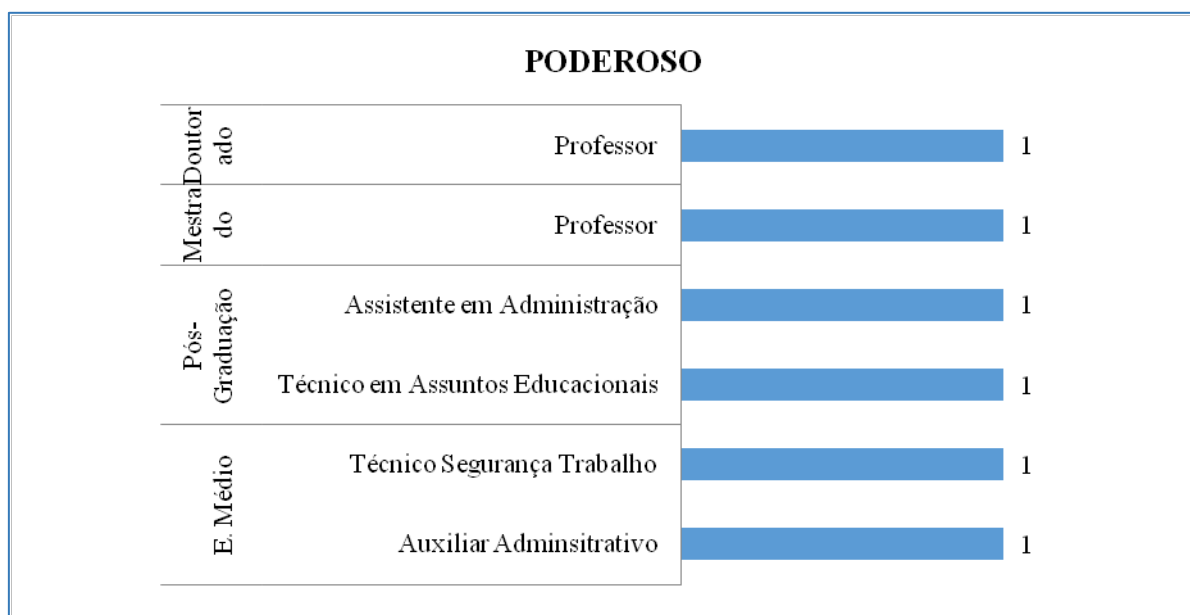
Gráfico 36: Cargo x Perfil – Poderoso



Fonte: Pesquisa realizada em novembro de 2015

A pesquisa identificou 6 perfis do eneatipo em 5 cargos distintos, não sendo identificado nenhum perfil em cargo de chefia.

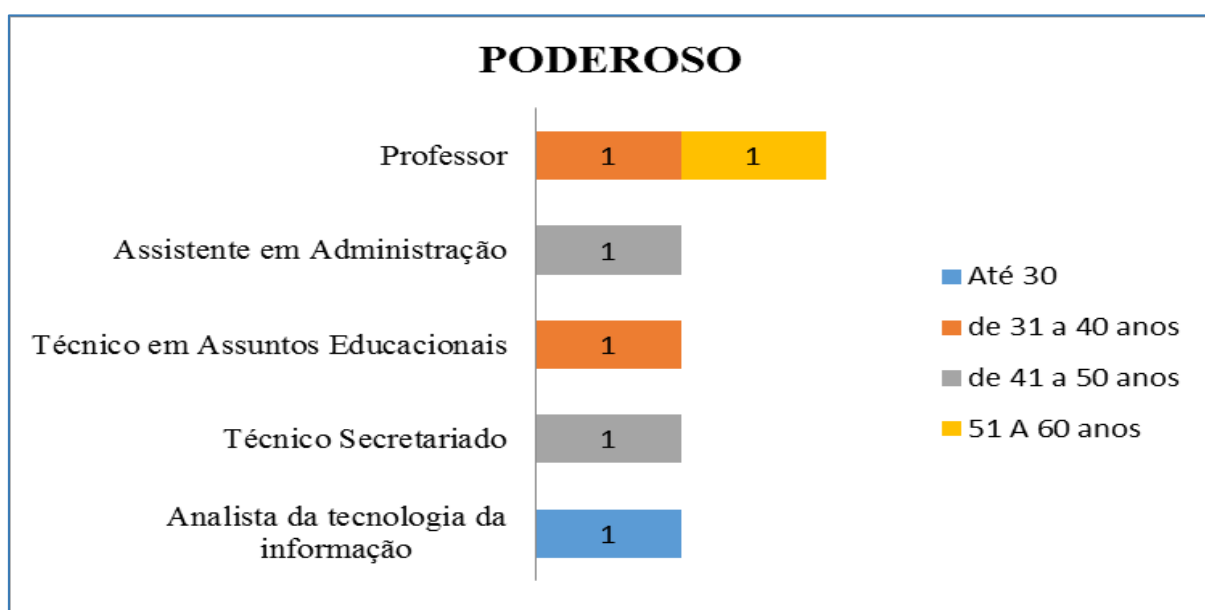
Gráfico 37: Nível de Escolaridade versus Cargo – Poderoso



Fonte: Pesquisa realizada em novembro de 2015

Foram identificados 6 perfis do eneapiro poderoso em 5 cargos distintos, que variam de nível de escolaridade de ensino médio a doutorado. O Gráfico 3831 apresenta o Cargo versus Idade – Poderoso.

Gráfico 38: Cargo versus Idade – Poderoso



Fonte: Pesquisa realizada em novembro de 2015

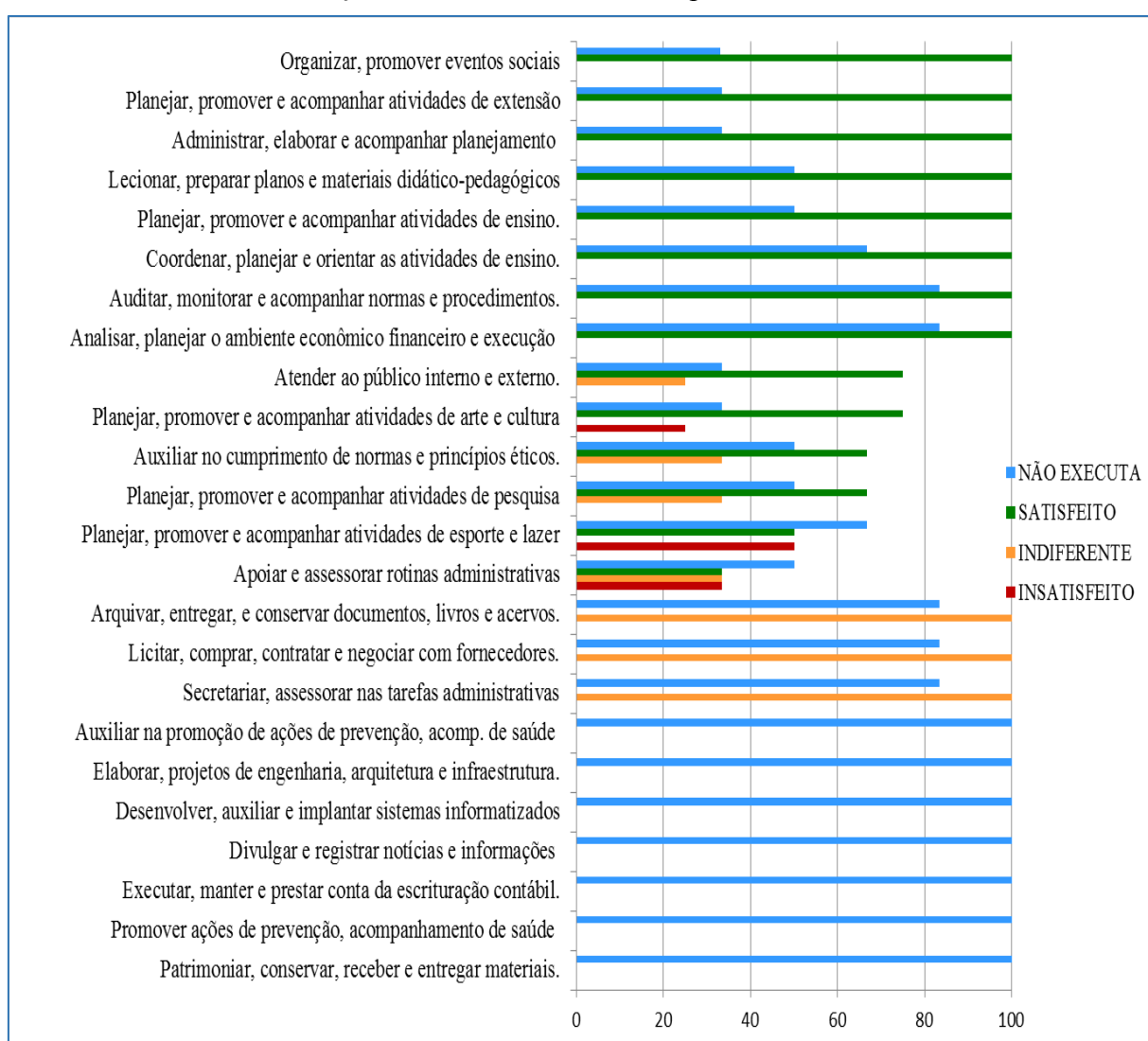
Dos 6 perfis encontrados, 1 tem até 30 anos, 2 estão na faixa etária entre 31 e 40 anos, 2 entre 41 e 50 anos e um entre 51 e 60 anos.

b) Nível de satisfação com atividades desempenhadas

O perfil de poderoso procura a liderança e cargos que possa ter poder, trabalham bem em atividades de chefia, podendo atuar em diversas atividades desde que detenham o controle.

O ambiente de trabalho que melhor identifica é onde as coisas acontecem de forma rápida, desafios, competição, a amizade e o envolvimento são todos de alto impacto (CURSINO, 2012). O gráfico 39 apresenta o Nível de satisfação com as atividades desempenhadas

Gráfico 39: Nível de satisfação com as atividades desempenhadas



Fonte: Pesquisa realizada em novembro de 2015

De acordo com o gráfico 38, dos 6 perfis identificados como poderoso, constatou-se que as atividades com maior índice de satisfação foram: Organizar, promover eventos sociais, científicos e tecnológicos, com 100%; Planejar, promover e acompanhar atividades de extensão, com 100%; Administrar, elaborar e acompanhar planejamento, com 100%; seguidas das atividades Planejar, promover e acompanhar as atividades de arte e cultura com 75%; Atendimento de público interno e externo, com 75%, entre outras. É importante destacar que os escores apresentados com 100% foram evidenciados em atividades que atua um número reduzido de pessoas ou um único colaborador que respondeu ao questionário, e as atividades que há um número maior de pessoas atuando, o nível satisfação variou entre 33% a 75% de satisfação. Cursino (2012), afirma que um tipo poderoso é um perfil adaptável, como ele trabalha com a força e é autoconfiante em qualquer cargo que ele se encontrar vai se destacar no meio pela sua liderança instintiva. Por esse motivo não é correlacionado a nenhuma atividade específica para esse perfil, porque a principal atividade dele é ser líder, não importando a função que ele desempenha.

Observa-se ainda que há um nível alto de satisfação com as atividades da área Planejamento e de Organizar e promover eventos sociais, buscando entendimento na teoria do eneagrama Cursino (2012) afirma ele gostam de assumir uma equipe ou um projeto em condições adversas, com grandes desafios, ambientes bastante movimentado e energia e as atividades de organização de eventos além demandar decisões, que é o que ele gosta de fazer, envolve muitas tarefas e pessoas para sua execução, principalmente se ele estiver na condição de líder. As atividades que apresentaram um índice de indiferença foram Secretariar, assessorar nas tarefas administrativas, com 100%; Licitar, comprar, contratar e negociar com fornecedores com 100% e Arquivar, entregar, conservar documentos e acervos, com 100%. Segundo Riso & Hudson (2003) o poderoso é um perfil assertivo, eles são muito impacientes quando as coisas não acontecem de forma controlada, com alguém no comando, de preferência, que seja ele próprio, e as atividades que fogem daquilo que este perfil entende que é o que precisa ser feito, pode levá-lo a desmotivação.

Foram encontrados apenas três atividades com nível de insatisfação: Planejar, promover e acompanhar as atividades de esporte e lazer, com 50%; Apoiar e assessorar rotinas administrativas, todos com escores de 33%; Planejar, promover e acompanhar as atividades de arte e cultura, com 25%. Segundo Cursino (2012) é muito difícil encontrar insatisfação nesse perfil visto que são autoritários e conseguem se impor, é mais fácil ele

gerar insatisfação nos outros e quando ocorrer será por um curto espaço de tempo e, assim mesmo, isso só vai acontecer se sentir que está perdendo o controle ou o comando.

Palmer (2009) afirma que o tipo poderoso é forte e consegue manter-se distante o medo, eles ousam e criam com liberdade. É um tipo organizacionalmente líder e criativo, toma facilmente as decisões necessárias para que as coisas aconteçam.

Como busca exercer controle sobre tudo, procurará inteirar-se de todos os detalhes do andamento das ações e tarefas. Ao entrar numa equipe, mesmo que não seja ela o líder formal, provavelmente vai dar um jeito de assumir a liderança, sendo muito bom em liderar ou participar de processos de mudança organizacional (CURSINO, 2012).

Sintetizando, o quadro 5 mostra resultados alcançados dos cargos e atividades mais adequados:

Quadro 5: Cargos e atividades mais adequados:

PERFIL	CARGOS MAIS ADEQUADOS	ATIVIDADES MAIS ADEQUADAS
Mediador A - 9	Auxiliares e assistente de administração, áreas contábeis, financeiro, engenharia	Atividades rotineiras que não exija tomada de decisão
Perfeccionista - B - 1	Ensino , contabilidade, área de saúde, área jurídica.	Atividades que exijam detalhismo.
Ajudante - C - 2	Ensino , assistente social, secretário	Atividades nas quais possam se sentir úteis, reconhecidos
Vencedor - D - 3	Comunicação, jornalismo, elaboração de projetos	Atividades que possa se promover sua imagem.
Intenso - E - 4	Psicologia, jornalismo, artes	Atividades que possam questionar
Analítico - F - 5	Informática , planejamento, engenharia , contabilidade	Atividades que possam usar o conhecimento intelectual
Precavido - G - 6	Área acadêmica em geral	Adapta-se bem em qualquer atividade em grupo
Otimista- H - 7	Planejamento, jornalismo , comunicação, marketing	Atividades que não sejam rotineiras
Poderoso- I - 8	Não há cargos específicos	Atividades que possam liderar

Fonte de Pesquisa: Cargos e atividades mais adequados

Foram encontrados quais cargos são mais adequados a cada perfil de personalidade, bem como ambientes que são atrativos e não atrativos para cada perfil. Dos perfis

encontrados, os que apresentaram maior nível de satisfação com as atividades desempenhadas foram mediador, otimista, analítico e perfeccionista, conforme quadro 6:

Quadro 6: Nível de satisfação com atividades desempenhadas

Perfis	Atividades desempenhadas versus Atividades no Eneagrama	Média de Satisfação
Mediador – A Tipo 9	Atuam com atendimento ao público, secretariado em geral e administração, contabilidade e engenharia.	86%
Otimista - G Tipo 7	Atuam em ações de planejamento, projetos, organização de eventos.	66%
Analítico - F Tipo 5	Atuam em planejamento, engenharia, pesquisa, informática.	60%
Perfeccionista - B Tipo 1	Atuam em áreas de ensino, contabilidade, planejamento.	41%

Fonte: Pesquisa realizada em novembro de 2015.

Ao final do estudo, verificou-se uma correspondência positiva entre os cargos mais adequados e o nível de satisfação com as atividades desempenhadas dos colaboradores do IF Goiano.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Segundo Schermerhorn (2006), as pessoas são consideradas detentores de necessidades múltiplas e variadas a cerca do ambiente de trabalho e de suas relações interpessoais, que podem se modificar ao longo do tempo. Elas possuem ainda, uma série de talentos e habilidades que podem ser desenvolvidas. As organizações e os gestores, conseqüentemente, devem responder às diferenças individuais com uma variedade de estratégias e práticas para acompanhar as constantes mudanças no mundo corporativo.

Pressupõe-se que o eneagrama é uma ferramenta eficaz, oferecendo subsídios para que os traços principais de personalidade sejam reconhecidos e beneficiem o conhecimento próprio e das pessoas que fazem parte de nossas relações no ambiente de trabalho.

Robbins (2005) afirma que a personalidade molda o comportamento das pessoas na organização e varia de acordo com o ambiente o qual estão inseridos, levando a conclusão de que somente a partir dos hábitos das pessoas não é possível identificar as atitudes das pessoas em uma organização, é preciso trabalhar a personalidade de cada um, buscando adequar os interesses de cada perfil às atividades desempenhadas.

Para elucidar questões a respeito do comportamento humano e a influência dos traços de personalidade no ambiente de trabalho, esta pesquisa investigou, por meio de estudo de caso, confirmar o pressuposto de que os traços de personalidade podem influenciar no nível de satisfação com o cargo e as atividades desempenhadas, buscando responder se existe correlação entre as variáveis: perfis de personalidade e o nível de satisfação dos colaboradores com as atividades desempenhadas.

O estudo fez uma análise descritiva das características de personalidade de cada pesquisado. Para melhor compreensão do leitor os dados foram interpretados mediante observação sistemática e descrição dos questionários respondidos.

Neste sentido, o levantamento bibliográfico procurou descrever a personalidade humana no contexto geral, abordando a origem do termo até o uso do construto no ambiente profissional.

A personalidade humana pode ser avaliada por inúmeros instrumentos, os quais poderão apresentar contradições, comportamentos e atitudes diversificadas, considerando que os traços característicos de personalidade pode variar de acordo com as expectativas e metas de cada indivíduo e, em muitas situações, a satisfação pode ser motivada pela situação ou ambiente. Entretanto, qualquer estudo que simplifique o entendimento da personalidade humana irá contribuir com o crescimento pessoal e profissional.

Freud(1921), Horney (1937) Jung (1923), entre outros autores que estudam a personalidade humana, afirmam que todo ser humano desenvolve um tipo de personalidade, expondo seu modo de pensar, sentir e agir tanto no ambiente de trabalho como na sociedade, no entanto, precisa ser trabalhada para melhor aproveitamento.

Para responder ao objetivo geral desta pesquisa, que era verificar a correlacionar dos perfis de personalidade com as atividades desempenhadas foi utilizado o *software R*, para realizar os cálculos estatísticos, aplicando dois testes para independência sendo que os dois deram os mesmos resultados: $\chi^2 = 47.23$, $gl = 46$, $p\text{-value} = 0.4221$. Trabalhando com um nível de significância $\alpha = 1\%$, houve evidências para aceitar a hipótese de independência entre as variáveis, ou seja, o nível de satisfação com as atividades desempenhadas independe do tipo de perfil de personalidade.

Mesmo a pesquisa indicando que as variáveis são independentes, apontando que não há correlação entre o nível de satisfação com as atividades desempenhadas e o perfil de personalidade, a análise descritiva procurou identificar os colaboradores que atuam em atividades que vão de encontro com a teoria do eneagrama e que demonstraram satisfação com as atribuições do cargo.

Pode-se afirmar que os objetivos específicos deste estudo foram alcançados, uma vez que foi possível identificar, por meio de embasamento teórico, quais os cargos mais adequados aos perfis de personalidade de acordo com o eneagrama e ainda conhecer o nível de satisfação com as atividades desempenhas.

O IF Goiano está em plena expansão, com mudanças constantes de atividades para adequação, acompanhamento e criação dos novos campus e cursos, quase triplicando o número de alunos e conseqüentemente o número de servidores nos últimos 8 anos. Levando em consideração os dados levantando pela pesquisada os perfis encontrados podem contribuir para o desenvolvimento da organização.

O Eneagrama é uma ferramenta que busca mapear as potencialidades existentes dentro da organização, transformando-se em incentivo para criatividade, tomada de decisão, comunicação, trabalho em equipe, planejamento, acesso à mudança e ao desenvolvimento dos profissionais, evidenciando seu talento e suas competências.

Cada personalidade apresenta pontos positivos e negativos e serão acentuados de acordo com o ambiente e situação a qual estiverem inseridos. A amostra indicou que os perfis que atuam em cargos que vão de encontro com a teoria do eneagrama e que estão mais satisfeitos com as atividades desempenhadas são os mediadores, seguido dos otimistas, analíticos e perfeccionistas, as quais foram observadas suas características:

O perfil do mediador trará equilíbrio entre os outros perfis, visto que ele consegue harmonizar as equipes de trabalho, atuando como pacificadores e administradores de conflitos.

Como o objetivo do planejamento é reforçar o processo de crescimento em práticas de gestão, o planejamento estratégico faz com que a instituição defina seus objetivos para curto, médio e longo prazo e o perfil otimista além de bons planejadores também irão motivar as equipes pois estão sempre envolvido com os níveis de qualidade do trabalho a ser realizado, mantê-los por perto significa trazer bons resultados à organização.

Uma das vantagens de ter analíticos na organização é que são pessoas bastante reservadas, objetivas, analíticas e sérias, sendo mais intelectuais, tendo uma curiosidade pelo entendimento, tornando-se indispensáveis às áreas de planejamento e gestão, são pessoas que trabalham duro e nas atividades mais difíceis de execução, procurando sempre o informações técnicas.

Os perfeccionistas como são pessoas centradas na ação, têm um senso prático exigente, que dá prioridade às tarefas a serem realizadas. Essas pessoas vão contribuir com as atividades que precisam de excelência e de precisão.

Outras personalidades também são importantes no processo de desenvolvimento da organização, como os perfis: vencedores, que são pessoas empreendedoras que focam em metas e são trabalhadores que visam o futuro; ajudantes, que tem a personalidade colaborativa, sempre buscando os bons relacionamentos interpessoais; o perfil poderoso, que são bons líderes e sempre dão prioridade à realização das atividades e o tipo intenso, que são pessoas muito criativas, procurando novas formas de resolver problemas no ambiente organizacional e o precavido, que são pessoas muito cuidadosas e críticas, capazes de descobrir detalhes que passam despercebidos pelos outros.

Fazendo uma correlação com a teoria da personalidade e o estudo do eneagrama (RISO & HUDSON, 2003) afirma que Karen Horney (1937) ao desenvolver a teoria de Freud, o autor afirma que há três principais formas que as pessoas usam para tentar resolver conflitos internos, chamados de grupos hornebianos, que indicam o estilo social da cada tipo: o assertivo, o retraído e o aquiescente, definidos da seguinte forma: Assertivos – correlacionando-os aos perfis 3 – vencedor, 7 – otimista e 8 - poderoso – são pessoas assertivas, que vão contra as pessoas, eles são fortemente identificados com o seu ego, buscando sempre expandi-los. Aquiescentes - correlacionando-os aos perfis 1 - perfeccionista, 2 – ajudantes e 6 – precavidos, aqueles que vão ao encontro das pessoas, que compartilham a necessidade de ser úteis aos outros. E os retraídos - correlacionando-os aos

perfis 4 - intenso, 5 – analíticos e 9 - mediadores, são aqueles que vão para longe das pessoas. Isso significa dizer que essa é a estratégia que cada perfil de personalidade procura para satisfazer suas necessidades fundamentais, ou seja, tendências a se aproximarem, distanciarem ou ir de encontro com as outras pessoas. A tabela abaixo apresenta o percentual encontrados dentro do grupo na Reitoria do IF Goiano:

Tabela 4: Grupos Hornebianos

DEPENDENTES			ASSERTIVOS			RETRAÍDOS		
Perfil B-1	Perfil C-2	Perfil G-6	Perfil D-3	Perfil H-7	Perfil I-8	Perfil E-4	Perfil F-5	Perfil A-9
14%	11%	6%	3%	18%	8%	3%	15%	22%

Fonte: pesquisa realizada em novembro de 2015

No IF Goiano os tipos que perfazem quase metade da população, ou seja, 40% dos pesquisados são categorizados como retraídos. Visto que a Reitoria é a unidade centralizadora e separada dos demais Câmpus, esta realidade encontrada pode ser um dificultador visto que o grupo identificado como retraídos não gostam de interatividade e acabam executando suas tarefas de forma isolada, o que pode gerar um distanciamento entre um projeto ou atividade das necessidades de cada Câmpus, sendo um aspecto desfavorável para a execução das mesmas junto as outras unidades. Para este grupo de personalidade o foco é mais técnico sem a preocupação com o relacionamento interpessoal, o que pode gerar uma organização menos humanizada e muito formal. Por outro lado, este fato é amenizado pela representatividade do tipo mediador, ou tipo 9, identificados na pesquisa de campo visto que este, segundo Cursino (2012) são pessoas que agrupa outras pessoas, equilibrando essa situação. De acordo com Segundo Riso & Hudson (2003) o grupo que é mais propenso encontrar os servidores públicos são os grupos dos aquiescentes, ou dependentes, consideradas pessoas que compartilham a necessidade de ser úteis aos outros.

O segundo grupo mais representativo são os dependentes com 31% do pesquisados, seguidos de 29% dos assertivos. Esta realidade, de certa forma é equilibrada em termos percentuais, dando uma maior dinamicidade de perfis ao IF Goiano. Dentre os dependentes maior parte são do tipo 1 e dos assertivos são do tipo 7, o que nos remete a dois perfis muito conflituosos, levando a necessidade de um cuidado especial com a gestão do clima

organizacional e a possível interferência negativa com o grupo de retraídos, afastando-os ainda mais da integração das suas atividades.

Reforçando o entendimento de Marçal (2001) a personalidade pode se referir a um padrão de comportamentos adquiridos e mantidos por contingências, não excluindo as diversas variações que existem no modo de agir das pessoas no decorrer de suas vidas. O desafio para as instituições, portanto, é conseguir organizar os diferentes grupos de pessoas, atendendo aos seus diferentes estilos de vida, necessidades e comportamentos (ROBBINS, 2008).

Embora não ter sido objetivo deste estudo a análise do perfil através da psicologia e psicanálise, não poderíamos deixar de expor as contribuições de inúmeros psicólogos e psicanalistas na construção da personalidade, somente através destes estudos é possível afirmar a importância que este construto tem para a formação humana e para a formação do perfil profissional.

Convém ressaltar que a análise foi realizada apenas com os perfis alcançados com a maior pontuação dos nove tipos encontrados no eneagrama, reduzindo a amostra de 96 para 78 respondentes, dos quais aproximadamente 85% da amostra foi constituída por servidores técnicos administrativos e 15% por professores.

Outras limitações encontradas na pesquisa de campo foi o tempo gasto para coleta de dados, visto que a pesquisa por ser livre, havia uma previsão de ocorrer em 15 dias, no entanto, só finalizou com 40 dias e com uma amostra mínima de pesquisados; outro fator importante foi o número reduzido de alguns cargos, além da complexidade e a quantidade de variáveis para análise. Considerando ainda que as atividades pesquisadas são as mais variadas e que o número de pessoas em alguns cargos são reduzidas, foram identificadas somente algumas atividades que vão de encontro com o perfil de personalidade estabelecido pela teoria do eneagrama. Por outro lado, constatou-se um nível elevado de satisfação com as atividades desempenhadas, independente do tipo de personalidade.

Este estudo foi realizado buscando apenas a identificação principal de cada perfil de personalidade, entretanto, o estudo aprofundado do eneagrama pode trazer às organizações, além dos tipos de personalidade, as dinâmicas de estresse e evolução de cada tipo, subtipos de personalidade, asas e a correspondência entre os perfis, intensificando as possibilidades de compreensão dos perfis de personalidade, suas contradições e contribuições para o crescimento pessoal e profissional.

Neste contexto, o desenvolvimento de outros estudos faz-se necessário abordando maior número de pessoas de cada perfil, visto que o eneagrama é uma ferramenta capaz de

promover a busca pelo autoconhecimento, melhorar as relações interpessoais, descobrir de novos talentos e, conseqüentemente, podendo ser utilizada para o mapeamento de competências, auxiliando os gestores e a gestão de pessoas no processo de desenvolvimento dos colaboradores.

Segundo Gilbert (1978). "A aplicação de conhecimentos, habilidades e atitudes no trabalho gera um desempenho profissional, o qual, por sua vez, é expresso pelos comportamentos que a pessoa manifesta e pelas conseqüências desses comportamentos, em termos de realizações e resultados. O desempenho da pessoa representa, então, uma expressão de suas competências."

É notório que o grande desafio das organizações está em conseguir trabalhar com diferentes pessoas, atendendo as múltiplas necessidades pessoais e interpessoais de maneira rápida objetiva e que atendam os objetivos organizacionais.

REFERÊNCIAS:

ABREU, N. **A influência do comportamento dos servidores públicos na imagem do serviço público.**In Cbunha júnior, d. Curso de direito administrativo: conforme lei 12.349 de 15/12/2012. 10ª edição – revista, ampliada e atualizada.Salvador: podivm, 2011.

ANTUNES, C. **A Dimensão da Mudança.** Campinas: Papirus, 1999. Disponível em: http://www.convibra.org/2008/artigos/100_0.pdf. Acesso em 13.09.15.

ARANTES, N. **Sistemas de gestão empresarial – conceitos permanentes na administração de organizações válidas.** São Paulo: Atlas. 1998.

ARGYLE, Michael. **A psicologia e os problemas sociais.** Rio de Janeiro: Zahar Editores, 1967.

BARROS, T.B. **Conceito em Pesquisa Científica.** Disponível em: <http://www.webartigos.com/artigos/conceitos-em-pesquisa-cientifica/10409/>. Acesso em 12.01.14

BARROS, C. S. G.1996. **Psicologia e Construtivismo.** São Paulo: Editora Ática.

BERGAMINI, C. W. & TASSINARI. R (2008). **Psicologia do Comportamento Organizacional.** 1982. Disponível em: <http://biblioteca.asav.org.br/vinculos/tede/SimoneMisselDAmico.pdf>. Acesso em 09.08.2015.

Psicologia do Comportamento Organizacional. 1997. Disponível em: <http://biblioteca.asav.org.br/vinculos/tede/SimoneMisselDAmico.pdf>. Acesso em 09.08.2015.

Psicologia do Comportamento Organizacional. Disponível em: <http://biblioteca.asav.org.br/vinculos/tede/SimoneMisselDAmico.pdf>. Acesso em 09.08.2015.

BEZERRA J., B. **Considerações sobre terapêuticas ambulatoriais em saúde mental.** In TUNDIS,S. A.e COSTA, N. R.(Org), Cidadania e loucura: políticas de saúde mental no Brasil (pp. 133-169). Petrópolis:Vozes, 1998

BOCK, A. M. B.; FURTADO, O.; TEIXEIRA, M. L. T. **Psicologias – Uma introdução ao estudo de psicologia.** São Paulo: Saraiva, 2002.

BOM SUCESSO, E. de P. **Trabalho e Qualidade de Vida.** 1 ed. Rio de Janeiro: Dunya, 1997, 36 p.

BORGES, L.de O.; YAMAMOTO, O. H.. **O Mundo do Trabalho.** In: J. C. Zanelli, J. E. Borges-Andrade & A. V. B. Bastos (Orgs.). Psicologia, Organizações e Trabalho no Brasil. Porto Alegre: Artmed, 2004, p.25-62.

BOWDITCH, J. L.; BUONO, A. F. (1992). **Fatores de comportamento organizacional.** São Paulo: Livraria Pioneira Editora.

_____. **Fatores do comportamento organizacional**. São Paulo: Pioneira, 2004.

BRASIL. Constituição (1988). **Constituição da República Federativa do Brasil**. Brasília, DF: Senado Federal, 1988.

BRASIL, **Ministério da Educação, Secretária de Educação Profissional e Tecnológica. Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia Goiano**. Plano de Desenvolvimento Institucional – 2014 a 2018.

BUENO, Marina. **Eneagrama. O mundo acadêmico rendeu-se a uma técnica milenar**.2014. Disponível em: <http://www.nowmaste.com.br/eneagrama-o-mundo-academico-rendeu-se-a-uma-tecnica-milenar/>. Acesso em 09.08.15.

CABRERA, Luiz Carlos. FUNDAP. **Gestão de recursos humanos na administração pública**. A perspectiva da Gestão de Pessoas. dez. 2008. Disponível em: http://www.fundap.sp.gov.br/escola/grh/PERSPECTIVAS_GESTAO_PESSOAS.ppt.> Acesso em 09.08.15.

CARNEIRO, Margareth F. Santos. **Gestão Pública: O papel do planejamento estratégico, gerenciamento de portfólio, programas e projetos e dos escritórios de projetos na modernização da gestão pública**. Rio de Janeiro: Brasport, 2010.

CAVALCANTI, V. L. (org.). **Liderança e Motivação**. Rio de Janeiro: FGV, 2005.

CAVALLET, S. R. R.; DENARDI C.; DIRKEN E. C.; HARO, M. E. N. **O trabalho hoje**. 1999. Disponível em: <http://www.sanepar.com.br/sanepar/sanare/v11/Significado/Significado1/significado1.html>. Acesso em 19.05.15

CAVANAGH, 1992 *apud* MARTINEZ, M.C, PARAGUAY, A.I.B.B. **Satisfação e saúde no trabalho – aspectos conceituais e metodológicos**. Cadernos de Psicologia Social do Trabalho, 2003, vol. 6, pp. 59-78. Disponível em: <http://pepsic.bvsalud.org/pdf/cpst/v6/v6a05.pdf>. Acesso em 24.10.2015.

CHABREUIL, Fabien & Patrícia. **A Empresa e seus Colaboradores – Usando o Eneagrama para Otimizar Recursos**. São Paulo: Madras, 1998.

CHANLAT, J. F. **O indivíduo na organização**. São Paulo: Atlas, 1992.

CHIAVENATO, Idalberto. **Comportamento Organizacional: a dinâmica do sucesso das organizações**. Pioneira Thomson. São Paulo, 2004.

CHOWDHURY, Subir. **A era do talento: obtendo alto retorno sobre o talento**. tradução: Sônia Midori. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2003

CYRINO, Ferando. D. **Eneagrama, Crescimento e Desenvolvimento**. 2016. Disponível em: http://www.genteplena.com.br/cms/artigoFull.php?id_artigo=35&cat=11&titulo=Tr%EAs%20Tipos%20de%20Organiza%E7%E3o

CLONINGER, Susan. C. **Teorias da Personalidade**. Tradução Claudia Berliner – São Paulo: Martins Fontes. 1999.

COLL, César. **As contribuições da psicologia para a educação: teoria genética e aprendizagem escolar**. In: LEITE, Luci Banks (Org). Piaget e a escola de Genebra. São Paulo: Cortez, 1992.

COSTA, R. F. (2012). **Equipes de alto rendimento, saber liderar equipes de trabalho**. Lisboa: Editora RH.

CURSINO, N. **Eneagrama para Líderes – Autoconhecimento e maturidade para o desenvolvimento de sua liderança**. Mogi das Cruzes, SP. Ed. do autor, 2012.

CUNHA et al. **Gestão de Talentos como Diferencial Competitivo – Um Estudo em Grandes Organizações do Setor de Tecnologia da Informação**. 2007. Disponível em: http://www.anpad.org/diversos/trabalhos/EnGPR/engpr_2007/2007_ENGPR518.pdf. Acesso em 06.10.2015.

DANIELS, N.D; PRICE, V.A. **O Eneagrama Essencial**. 2011. Disponível em: http://emarketingtailors.com/images/Facebookimages/Eneagrama_luadepapel.pdf. Acesso em 03.11.2015.

DAVEL, E. & VERGARA, S.C. **Gestão com Pessoas, Subjetividade e Objetividade nas organizações**. In: DAVEL, E. & VERGARA, S.C. (org.) **Gestão com Pessoas e Subjetividade**. São Paulo: Editora Atlas, 2001. p 31-56.

DAVIS, K.; NEWTROM, J. W. **Comportamento Humano no Trabalho. Uma abordagem psicológica**. 1ª Edição. 1992.

_____. **Teoria geral da administração: da revolução urbana à revolução digital**. São Paulo: Atlas, 2006.

DELBEN, Ana Cleusa. **Conceito de personalidade e a evolução dos direitos da personalidade**. Disponível em: http://facnopar.com.br/revista/arquivos/3/conceito_de_personalidade_e_a_evolucao_dos_direitos_da_personalidade.pdf. Acesso em: 06.10.15

DI PIETRO, Maria Sylvia Znella. **Direito Administrativo**. 14. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

RISO, Don Richard e HUDSON, Russ. **A Sabedoria do Eneagrama**, Cultrix, São Paulo, 1ª. Edição 2003.

DRUCKER, P. F. (1995). **Administrando em tempos de grandes mudanças**. São Paulo: Pioneira Thompson Learning.

DUBRIN, Andrew J. **Fundamentos do Comportamento Organizacional**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.

DUTRA, Joel Souza; HIPÓLITO; José Antônio Monteiro; SILVA, Cassiano Machado. **Gestão de pessoas por competências: o caso de uma empresa do setor de**

telecomunicações. In: XXII Encontro da associação nacional dos programas de pós-graduação em administração. Anais... Foz do Iguaçu: ANPAD, 1998.

_____. **Competências: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna.** São Paulo: Atlas, 2004. Gestão por competências. São Paulo:Ed. Gente, 2001.

_____. **Competências: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna.** São Paulo: Atlas, 2004.

ESTHER. R. **Administração pública democrática no estado de direito : o novo serviço público no cenário brasileiro.** 2008. In. PEREZ, M. A. 2004. **A administração pública democrática: institutos de participação popular na administração pública.** Belo Horizonte: Fórum. Disponível em: <http://www.administradores.com.br/artigos/economia-e-financas/administracao-publica-democratica-no-estado-de-direito-o-novo-servico-publico-no-cenario-brasileiro/23403/>. Acesso em 21 de setembro de 2015.

FEITOSA, M. R; MAXIMO, A. L.P. **A influência do relacionamento interpessoal no ambiente de trabalho: um estudo bibliográfico.** Disponível em: <http://www.fjn.edu.br/iniciacaocientifica/anais-vi-semana/wp-content/uploads/2015/01/a-influ%c3%8ancia-do-relacionamento-interpessoal-no-ambiente-de-trabalho-um-estudo-bibliogr%c3%81fico.pdf>. Acesso em 15.08.15

FERREIRA, B. **A História do Trabalho.** 2013. Disponível em: <http://historiabruno.blogspot.com.br/2013/04/a-historia-do-trabalho.html#ixzz3YdJox96y>. Acesso em 19.05.2015.

FERREIRA, M. R. de L.; GOMES, F. P.; BRANDÃO JÚNIOR, R. D.; ZAGO, C. C. **Gestão de Pessoas no Setor Público: análise do processo de socialização de novos concursados.** São Paulo: SEMEAD FEA/USP, 2007. Disponível em: . Acesso em: 19.05.2015.

FISCHER, A., **Um Resgate Conceitual e Histórico dos Modelos de Gestão de Pessoas,** In:Fleury,M., (org.), **As Pessoas na Organização.** São Paulo, Editora Gente, 2002.

FREUD, Sigmund. **O ego e o id,** 1923. In: **O ego e o id.** Rio de Janeiro: Imago, 1996. p. 13-72. (Edição standard brasileira das obras psicológicas completas de Sigmund Freud, 19).

_____. **Observações sobre a teoria e a prática da interpretação de sonhos,** 1923 [1922]. In: **O ego e o id.** Rio de Janeiro: Imago, 1996. p. 121-136. (Edição standard brasileira das obras psicológicas completas de Sigmund Freud, 19).

FLEURY. M.L. FLEURY, A. **Construindo o Conceito de Competência.** RAC Edição Especial. 2001: 183-196

FRIEDMAN, H. S. & SCHUSTACK, M. W. (2004). **Teorias da Personalidade: da teoria clássica à pesquisa moderna.** São Paulo: Prentice Hall

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 3. ed. São Paulo: Atlas, 1991. Disponível em: <file:///C:/Users/user/Downloads/11638-39037-1-PB.pdf>. Acesso em 17.02.15.

GIL, Antônio Carlos. **Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. São Paulo: Atlas, 2001.

GILBERT, Thomas F. **Human competence: engineering worthy performance**. New York: McGraw-Hill Book Company, 1978. Disponível em: file:///C:/Users/RO/Downloads/Brand%C3%A3o_Bahry_2005_Gestao-por-competencias--metod_35846.pdf. BABRY, Carla Patrícia, BRANDÃO, Hugo Pena. **Gestão por competências: métodos e técnicas para mapeamento de competências**.2005.

GOLEMAN, Daniel. **What makes a leader?** *Harvard Business Review*, p. 102. dez. 1998. Disponível em: <http://www.webartigos.com/artigos/organizacoes-na-era-das-relacoes-humanas/59788/#ixzz3Xo9XnBcn>. Acesso em 19/04/15.

GOLEMAN, Daniel. **Trabalhando com a Inteligência Emocional**. Rio de Janeiro: Editora Objetiva Ltda, 1999.

GOMES, Christiane, Luce. **Lazer, Trabalho e Educação**. 2. ed. Belo Horizonte: UFMG, 2008.

GOMIDE, N.G. **Comportamento Organizacional**. Escola Superior Aberta do Brasil – ESAB, 2008.

GRIFIN. Ricky W; MOORHEAD. Gregory. **Fundamentos do Comportamento Organizacional** – São Paulo. Ática. 2006.

HALL, C.S; LINDZEY, G.; CAMPBELL, J.B. **Teorias da Personalidade**. 4. ed. Porto Alegre: Artmed, 2000.

HANASHIRO, D. M. M. et al. **Gestão do fator humano: uma visão baseada em stakeholders**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2008.

HUNT, James; OSBORN, Richard. **Fundamentos do comportamento organizacional**. São Paulo: Bookman 2002.

KWASNICKA, Eunice Laçava. **Teoria Geral da Administração: uma síntese**. 3ª ed. São Paulo: Atlas, 2003.

JOHNSON, R. A.; WICHERN, D.W. **Applied Multivariate Statistical Analysis**. 6 ed. New Jersey: Prentice Hall, 2007. 800p.

KELLY, George A. **The Theory of Personality, The psychology of personal constructs**. New York, USA. Norton,1955,p.73-95;1963, p.46-72. Disponível em: <http://www.nutes.ufrj.br/abrapec/vienpec/CR2/p923.pdf>. Acesso em 22.09.2015.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de Metodologia Científica**. 5. ed. São Paulo: Atla, 2002.

LEITE, Gisele. **Considerações sobre personalidade, pessoa e os direitos da personalidade no Direito Civil Brasileiro**. Disponível em: Acesso em: 18 maio 2012

LIMONGI-FRANÇA, A.C. **Comportamento Organizacional**; 1ª edição - Editora Saraiva, 2006.

LINO, M. M. **Satisfação profissional entre enfermeiras de UTI** – adaptação transcultural do index of work satisfaction (IWS). 1999. 221 f. Dissertação (Mestrado)– Escola de Enfermagem, Universidade de São Paulo, São Paulo, 1999

LOCKE, E. A. (1969). **What is job satisfaction? Organizational Behavior and Human Performance**, 4 (4), 309-336. Disponível em:
<http://pepsic.bvsalud.org/pdf/cpst/v6/v6a05.pdf>. Acesso em 14.10.15

_____. **The nature and causes of job satisfaction. In M. D. Dunnette (Ed.), Handbook of industrial and organizational psychology** (pp. 1297-1349). Chicago: Rand McNally. Disponível em:
<http://pepsic.bvsalud.org/pdf/cpst/v6/v6a05.pdf>. Acesso em 14.10.15

_____. **Job satisfaction. In M. Gruneberg & T. Wall (Eds), Social psychology and organizational behaviour** (pp. 93-117). New York: John Wiley & Sons. Disponível em:
<http://pepsic.bvsalud.org/pdf/cpst/v6/v6a05.pdf>. Acesso em 14.10.15

MACARENCO, I., DAMIÃO, M. L. Z. D., ARNOSTI, J. C. M. **Gestão do Conhecimento: Fator crítico de Sucesso para a Competitividade das Organizações**. São Paulo: IV SINCOMP UNIFECAP, 2004.

MALHOTRA, N. **Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada**. 4 ed. Porto Alegre: Bookman, 2006. 242-286 p
 MAILHIOT, G. B. **Dinâmica e gênese dos grupos**. 3. ed. São Paulo: Livraria Duas Cidades, 1976.

MANDELLI, P. (2001). **Muito além da hierarquia: revolucione sua performance como gestor de pessoas**. São Paulo, SP: Gente.

MARÇAL, J. V. S. (2001). **Variação do comportamento e personalidade: como a análise do comportamento explica?** Revista Universitas - *Psicologia*, 2, 2. Brasília: UniCEUB.

MARCELINO, G. F. **Em busca da flexibilidade do estado: o desafio das reformas planejadas no Brasil**. Revista de Administração Pública, Rio de Janeiro, v. 37, n. 3, p. 641-659, maio/jun. 2003.

MARX, K.; ENGELS, F. **A ideologia alemã**. 2ª. ed. São Paulo. Editora Ciências Humanas, 1979.

MATIAS-PEREIRA, J. **Manual de Gestão Pública Contemporânea**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2008. In: BANDEIRA, M. G. A. Curso de Direito Administrativo, 22.ed. São Paulo: Malheiros, 2007.

_____. **Curso de Administração Pública: Foco nas instituições e ações governamentais**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

MAXIMIANO, A. C. A. **Introdução à administração**, São Paulo: Editora Atlas. 5ª edição, 2000.

_____. **Teoria Geral da Administração** - 2ª Ed. – São Paulo: Atlas, 2012.

MCSHANE, S. L.; GLINOW, M. A. V. **Comportamento Organizacional: conhecimento emergente**. Realidade global. Trad. Francisco Araújo da Costa. 6. ed. Porto Alegre: AMGH, 2014.

MEDEIROS, R. **Importância da Comunicação no século XXI**. Disponível em: <http://www.administradores.com.br/u/betamedeiros/>. Acesso em 27/07/2015.

MEIRELLES, Hely Lopes. **Direito Administrativo Brasileiro**. 30. Ed. São Paulo: Malheiros, 2005.

MENDES, T. R. **Gestão do Conhecimento e da Informação**. 2005. Disponível em: <http://www.al.sp.gov.br/StaticFile/ilp/cursodegestaodolegislativogestaodoconhecimentodainformacao.html>. Acesso em 05.06.2015.

MENDONÇA, A. F.; ROCHA, C. R. R.; NUNES, H. P. **Trabalhos Acadêmicos: planejamento, execução e avaliação**. Faculdades Alves Faria. Goiânia, 2008.

MIRANDA, R.F; GARCIA, A. **Relacionamento Interpessoal e Cooperação - um estudo de caso de uma cooperativa popular**. Disponível em: file:///C:/Users/user/Downloads/Relacionamento_interpessoal_e_coopera%C3%A7%C3%A3o.pdf. Acesso em 31.03.15

MOSCOVICI, Fela. **Competência interpessoal no desenvolvimento de gerentes**. Rev. adm. empres.[online]. 1981, vol.21, n.2, pp. 17-25. ISSN 0034-7590. <http://dx.doi.org/10.1590/S0034-75901981000200002>.

_____. **Desenvolvimento interpessoal**. 1985. 3ª. ed., Rio de Janeiro: LTC.

_____. **Desenvolvimento interpessoal: treinamento em grupo**. 8.ed. Rio de Janeiro: José Olympio, 1998.

_____. **Desenvolvimento Interpessoal – Treinamento em grupo**. Rio de Janeiro: José Olympio, 2002, 12º edição – revista e ampliada.

MINICUCCI, A. **Relações humanas: psicologia das relações interpessoais**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

_____. **Relações Humanas: Psicologia das relações interpessoais**. 6ª Edição. São Paulo. Editora Atlas, 2013.

MYERS, I.B.; Briggs, K. **MBTI**. Disponível em: < <http://www.myersbriggs.org/mymbti-personality-type/mbti-basics/>>. Acessado em: 29 de ago de 2015.

NARANJO, C. **Os nove tipos de personalidade: um estudo do caráter humano através do eneagrama**. Rio de Janeiro: Objetiva. 1997.

OGASAWARA, J.S.V. **O conceito de aprendizagem de Skinner e Vygotsky: Um diálogo possível.** Disponível em: <http://www.uneb.br/salvador/dedc/files/2011/05/Monografia-Jenifer-Satie-Vaz-Ogasawara.pdf>. Acesso em 23.04.15.

PALMER, H. **O Eneagrama. Compreendendo-se a si mesmo e os outros em sua vida.** Edições Paulinas – 6ª Edição. 2009.

KHRISTIAN, P. C. **Eneagrama. Um caminho para o sucesso pessoal e profissional.** Rio de Janeiro. 5ª Edição. 2011.

PDI – **Plano de Desenvolvimento Institucional** – 2014-2018. Disponível em: <https://www.ifgoiano.edu.br/home/index.php/documentos-institucional>. Acesso em 05.06.15.

PENTEADO, J. (1991). **A técnica da comunicação humana.** (13ª ed.). São Paulo: Pioneira.

PEREIRA, A. R. **Evolução do trabalho e o trabalho em tempos globalizados.**

PEREIRA, M. **O Desenvolvimento da Competência Interpessoal.** Disponível em: <http://www.webartigos.com/artigos/o-desenvolvimento-da-competencia-interpessoal/23299/#ixzz3Vib07uzQ>. Acesso em 19.04.2015

PETRUCCI, V. 1999. **Administração pública gerencial: a reforma de 1995: ensaios sobre a reforma administrativa brasileira no limiar do século XXI.** Brasília: Universidade de Brasília. ENAP. Disponível em: <http://www.administradores.com.br/artigos/economia-e-financas/administracao-publica-democratica-no-estado-de-direito-o-novo-servico-publico-no-cenario-brasileiro/23403/>. Acesso em 04.06.2015.

PINTO, Ê. B. **Formação e personalidade: conceitos e orientações.** Artigo publicado no CRPSP. Disponível em: <http://www.crsp.org.br/diverpsi/arquivos/formacao-e-personalidade-conceitos-e-orientacoes.pdf>. Acesso em 29.09.15.

PORTAL DA EDUCAÇÃO. **O Desenvolvimento da Personalidade Humana.** Disponível em: <http://www.portaleducacao.com.br/psicologia/artigos/25574/o-desenvolvimento-da-personalidade-humana#!1>. Acesso em 29.06.15

PIZOLOTTO, M. F.; DREWS, G. A. **Comportamento Organizacional.** Unijui, 2008. Série Livro texto. Disponível em: <http://bibliodigital.unijui.edu.br:8080/xmlui/bitstream/handle/123456789/2332/TCC%20VER%20S%20C3%83O%20FINAL.pdf?sequence=1>. Acesso em 11.10.2015

REGGIANI, M. A. **O Trabalho na Construção da Dignidade Humana.** Disponível em: <https://palavrasengasgadas.wordpress.com/2013/02/19/o-trabalho-na-construcao-da-dignidade-humana/>. 2013. Acesso em 18.05.2015

RESENDE, E. J. (2003) - **O livro das competências: desenvolvimento das competências: a melhor auto-ajuda para pessoas, organizações e sociedade.** 2ª ed. Rio de Janeiro: Qualitymark.

ROBBINS, S. **Comportamento organizacional**. Menezes, C. A. (trad.), 8 ed. Rio de Janeiro: LTC, 1998.

_____. **Comportamento Organizacional**. 8ª ed. Rio de Janeiro: Prentice-Hall, 1999.

_____. **Comportamento organizacional**. 9. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

_____. **Comportamento Organizacional**, 11ª ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

_____. **Comportamento Organizacional**, 11ª ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2008.

RUTTER, D. **The Enneagram: A Brief Examination**. Disponível em http://derekutter.weebly.com/uploads/2/9/2/8/29287017/derek_rutter_-_cns_736_-_research_paper.pdf. Acesso em 12.10.15.

SCHERMERHORN Jr. J. R. **Administração – Conceitos Fundamentais**. Curtolo. Rio de Janeiro. 2006.

STRAPASSON, B. A; WATSON, J. B. **O cuidado psicológico do infante e da criança: possíveis consequências para o movimento behaviorista**. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1984-02922008000200023. Acesso em 23.04.2015.

SILVA, D. (2011). **O trabalho histórico**. Disponível em: <http://revistalingua.com.br/textos/67/artigo249103-1.asp>. Acesso em 09.08.15.

SILVA, I. BRITO e NAKANO, T. C. **Modelo dos cinco grandes fatores da personalidade: análise de pesquisas**. *Aval. psicol.* [online]. 2011, vol.10, n.1, pp. 51-62. ISSN 1677-0471. Disponível em: http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?pid=S1677-04712011000100006&script=sci_arttext. Acesso em 15.09.2015.

SILVA, T. M. Currículo Flexível: **Evolução e Competência**. **Artigo publicado na Revista Brasileira de Contabilidade do CFC**, edição – No. 121 – Janeiro/Fevereiro 2000 – páginas 23 a 27.

SIQUEIRA, M. M. M. & Gomide Jr., S. (2004). **Vínculos do indivíduo com o trabalho e com a organização**. In J. C. Zanelli, J. E. Borges-Andrade, & A.V.B. Bastos (Orgs.), *Psicologia, organizações e trabalho no Brasil* (pp. 300-330). Porto Alegre: Artmed.

SKINNER, B. F. **Tecnologia do ensino**. (Rodolpho Azzi, Trad.). São Paulo: Herder, Ed. da universidade São Paulo, 1972.

_____. **Ciência e Comportamento humano**. Tradução de João Claudio Todorov e Rodolfo Azzi. São Paulo: Edart, 1974. 252 p.

_____. **Tecnologia do ensino.** (Rodolpho Azzi, Trad.). São Paulo: Herder, Ed. da universidade São Paulo, 2000.

STHER, R. **Administração pública democrática no estado de direito: o novo serviço público no cenário brasileiro.** 2008. Disponível em: <http://www.administradores.com.br/artigos/economia-e-financas/administracao-publica-democratica-no-estado-de-direito-o-novo-servico-publico-no-cenario-brasileiro/23403/>. Acesso em 04.06.2015.

SOTO, E. **Comportamento organizacional: o impacto das emoções.** São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

SOUZA, F. **O que é Eneagrama? 9 Tipos de Personalidade.** 2014. Disponível em: <https://www.psicologiamsn.com/2014/04/o-que-e-eneagrama.html>. Acesso em 29.06.2015.

SOUZA, M. X. – **Motivação e Personalidade.** 2012 Disponível em: <http://gestaocompessoaserh.blogspot.com.br/2012/05/motivacao-e-personalidade.html>. Acesso em 27.07.2015

SOUZA & MELO. **A evolução histórica do serviço público e a necessidade da transformação do servidor público.** Disponível em: http://www.convibra.org/upload/paper/2013/38/2013_38_6812.pdf. Acesso em: 21.09.2015.

SCHULTZ, D. P.; SCHULTZ, S. E. **História da Psicologia Moderna.** São Paulo: Thomson, 2005.

SENGE, Peter M. **A quinta disciplina: arte e prática da organização de aprendizagem.** 5. ed. São Paulo: Best Seller, 1998.

TREVIZAN, M. A. *et al.* **Liderança e comunicação no cenário da gestão em enfermagem.** Rev. Latino-Am. Enfermagem v.6 n.5 Ribeirão Preto dez. 1998. ISSN 0104 1169

TORRES, M. T. R. (2008). **A assertividade no comportamento gerencial na percepção de líderes e liderados.** Dissertação de Mestrado. Curso de Gestão e Desenvolvimento Regional, Departamento de Economia, Contabilidade, Administração e Secretariado, Universidade de Taubaté, Taubaté, São Paulo.

TOSE, M. G. L. S. **A evolução da gestão de recursos humanos no Brasil.** Dissertação de mestrado na Faculdade de Administração da Pontifícia Universidade Católica-PUC/SP. 1997.

VECCHIO, R. P. **Comportamento Organizacional.** São Paulo. Cengage Learning, 2009.

VENTORINI, B. GARCIA, A. **Relacionamento interpessoal: da obra de Robert Hinde à gestão de pessoas.** 2004. Disponível em: <http://pepsic.bvsalud.org/pdf/rpot/v4n2/v4n2a06.pdf>. Acesso em 28.02.2015

VERA, L. C. R. G. **A Aplicação dos Fatores de Meio Ambiente do Trabalho Equilibrado como Fator de Desenvolvimento Humano.** 2009. Disponível em: <file:///C:/Users/user/Downloads/261198538953571.pdf>. Acesso em 24.05.2015.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração.** São Paulo: Atlas, 1997.

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

WELTER, G. M. R. &CAPITÃO C. G. **Human Guide: Evidência de validade da versão brasileira.** Disponível em <http://pepsic.bvsalud.org/pdf/psic/v8n2/v8n2a04.pdf>. Acesso em 26.09.115

Wood Jr. T. **Mudança Organizacional.** São Paulo: Atlas, 2002.

ANEXO 1

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO (TCLE)

Você está sendo convidado (a) como voluntário (a) a participar da pesquisa: "ANÁLISE DO PERFIL COMPORTAMENTAL VERSUS O NÍVEL DE SATISFAÇÃO DOS SERVIDORES DO IF GOIANO EM RELAÇÃO AOS CARGOS E ATIVIDADES DESEMPENHADAS". Em caso de dúvida sobre a pesquisa, você poderá entrar em contato com a pesquisadora responsável ROSELI GONÇALVES DA ROCHA, através do telefone: (62) 8611-1570, ou através do e-mail: roseli.rocha@ifgoiano.edu.br.

Local da realização das pesquisas - A pesquisa será realizada no âmbito do Instituto Federal Goiano – Reitoria. O estudo será realizado com o apoio Reitoria através de Termo de Anuência do Instituto Federal Goiano, orientado pela Dr^a. Lúcia Kratz, da Faculdade Alves Faria, ficando sob responsabilidade de organização do aluno pesquisador. A pesquisa será aplicada por meio de e-mail dos servidores. Não serão coletados nenhum dado fora do ambiente institucional, portanto, não haverá deslocamento de nenhum dos participantes. Justificativas, os objetivos e procedimentos - Justifica-se o presente estudo pela expectativa de contribuir para um novo cenário organizacional e identificar até que ponto a personalidade pode influenciar no comportamento humano e na organização. A presente pesquisa é motivada pela importância de conhecer os fatores que possam colaborar com a melhoria do ambiente, a interação entre as pessoas e a contribuição para o desenvolvimento individual e coletivo. O principal objetivo desse projeto é correlacionar o perfil de personalidade com o nível de satisfação com ambiente e atribuições do cargo. Para a coleta de dados será utilizado para esta investigação dois questionários, um para identificar o perfil de personalidade e outro para correlacionar o perfil com os níveis de satisfação dos colaboradores. Desconfortos - A pesquisadora firmará o compromisso de não divulgar os resultados individuais alcançados pela pesquisa. Também não acarretará prejuízo aos participantes, uma vez que, os interessados em participar da pesquisa, apenas irão responder aos questionários de acordo com o que pensa ou age no seu dia a dia, não havendo nenhuma obrigatoriedade. Os riscos - Que poderão ocorrer aos participantes da pesquisa é o desconforto relacionado ao constrangimento em responder alguma pergunta que não saiba ou que não tenha interesse em responder, no entanto, será de livre arbítrio. Os benefícios - Sua participação baseiam-se na contribuição para identificação dos perfis comportamentais, agregando o conhecimento à prática do relacionamento interpessoal, à equipe de trabalho e a organização. Forma de acompanhamento e assistência - Caso a pesquisa seja interrompida, o pesquisador firma o compromisso de encaminhar um comunicado a todos os envolvidos na presente pesquisa pelo endereço de e-mail. Garantia de esclarecimento, liberdade de recusa e garantia de sigilo - Você será esclarecido(a) sobre a pesquisa a qualquer tempo e aspecto que desejar, através do meio citado acima. Você é livre para recusar-se a participar, retirar seu consentimento ou interromper a participação a qualquer momento, sendo sua participação voluntária e a recusa em participar não irá acarretar qualquer penalidade. Sigilo - O pesquisador irá tratar a sua identidade com padrões profissionais de sigilo e todos os dados coletados servirão apenas para fins de pesquisa. Seu nome ou o material que indique a sua participação não será liberado, em hipótese alguma. Você não será identificado(a) em nenhuma publicação que possa resultar deste estudo. Custo de participação, ressarcimento e indenização por eventuais danos - Para participar deste estudo você não terá nenhum custo, nem receberá qualquer vantagem financeira. No entanto, se o participante sofrer qualquer dano decorrente desta pesquisa, os pesquisadores serão responsáveis por todo e qualquer dano. É de inteira responsabilidade do pesquisador por quaisquer eventualidades.

ANEXO 2

QUESTIONÁRIOS

Prezado Servidor,

Sou Mestranda em Administração nas Faculdades Alves Faria, estou desenvolvendo a dissertação sobre o tema "ANÁLISE DO PERFIL COMPORTAMENTAL versus NÍVEL DE SATISFAÇÃO COM OS CARGOS DOS SERVIDORES DA REITORIA DO IF GOIANO – UM ESTUDO DE CASO". A pesquisa consiste em um estudo de caso junto aos servidores técnico-administrativos e docentes da Reitoria. Desta forma, solicito sua colaboração no preenchimento deste questionário. Seguem abaixo algumas orientações e esclarecimentos:

1. O questionário está dividido em duas: Parte 1: Levantamento do perfil comportamental e a Parte 2: Ambiente de trabalho;
2. Todos os questionários são anônimos, permitindo liberdade nas respostas, para que possam expressar o que realmente pensam sobre o assunto;
3. Todos os dados serão tratados de forma conjunta, não havendo possibilidade de identificação;
4. O tempo médio que você gastará para responder aos questionários será de, aproximadamente, de 10 a 15 minutos;
5. Caso haja alguma dúvida no preenchimento do questionário, favor entrar em contato por e-mail, telefone ou presencialmente;
6. Considerando os prazos para o cumprimento desta pesquisa, solicito que procedam a sua devolução até o dia 4 de dezembro de 2015;
7. É muito importante a sua colaboração no preenchimento dos presentes questionários.

Desde já agradeço a colaboração,

TESTE DE PERFIL DE PERSONALIDADE

Instruções: No questionário há 45 afirmações. Você deve ler uma a uma, na ordem representada, e atribuir para cada uma delas uma nota de 0 a 5. Quanto mais alta a nota, mais a afirmação é verdadeira para você. Assim a nota "0" diz que a afirmação não tem nada a ver com você, ao que a nota "5" diz que ela é uma grande verdade. Seja sincero e atribua uma nota correspondente ao que é realmente verdade e não que você gostaria que fosse. Sua sinceridade é importante para um bom resultado. Considere o valor de cada afirmação para as áreas de sua vida como um todo, e não apenas para o campo profissional. Se você tiver mais de 25 anos, os resultados serão mais positivos se considerar o que melhor o descrevia quando tinha entre 18 e 25 anos.

A1

Você é considerado pela maioria uma pessoa pacífica, que se dá bem com quase todo mundo. É fácil para você ouvir os outros e ser simpático, mesmo com aquelas que acabou de conhecer. Você gosta de bater papo e de ser amigável com todos.

B1

Você é uma pessoa considerada crítica com os outros e consigo. Também não gosta muito de ser criticado.

C1

Você gosta muito de ajudar as outras pessoas, em especial as mais queridas. Frequentemente você se desdobra bastante para auxiliá-las. Também é comum elogiá-las e falar bem delas.

D1

Você considera importante entrar em um jogo para vencer. É comum você se desdobrar para que isso aconteça, pois tem um gosto pela vitória. Para você, é importante ser reconhecido pelas coisas que realiza. Seu foco em resultados é grande.

E1

Para você, as coisas que faz na vida, o trabalho que exerce precisa ter um significado maior do que apenas sobrevivência. Fazer as coisas apenas por fazer, seguir rotinas não é com você. Você precisa se sentir valorizado como o ser humano único que é.

F1

Você é uma pessoa bastante racional e analítica. Acredita que, para tomar decisões, é fundamental o uso da análise lógica e da inteligência. Acredita que pessoas muito emotivas ou exageradas não tomam as melhores decisões.

G1

Você é uma pessoa precavida, que pensa nas coisas antes de elas acontecerem. Antes de viajar para um lugar novo, por exemplo, você acha importante olhar o mapa, conhecer o caminho e se planejar com antecedência, principalmente para o caso de algum imprevisto ocorrer.

H1

Você é uma pessoa que adora novidades e aventuras. Prefere aprender coisas que sejam diferentes e inovadoras. Seu pensamento é bastante aberto para novas tendências. Você acha fundamental viver novas experiências. Quanto mais experiências, melhor.

I1

Você é uma pessoa muito direta e não gosta que as pessoas fiquem fazendo rodeios antes de falar alguma coisa. Acha importante ir direto ao ponto. Esse seu jeito assertivo e firme, já fez com que muitas pessoas o considerassem agressivo e ficassem melindradas com você. No fundo, você acha que isso é um pouco de frescura da parte delas.

A2

Você é uma pessoa que prefere tomar decisões na base do consenso. Acha importante ouvir a opinião de todos os envolvidos. Negociar e mediar são habilidades naturais suas. Você não gosta de decisões autoritárias, e esse também não é o seu estilo.

B2

Você gosta das coisas ordenadas nos seus devidos lugares. A desordem costuma irritá-lo, especialmente se alguém mexe em algo que você arrumou.

C2

Você cuida tanto de outras pessoas que acaba se esquecendo de cuidar de você mesmo em alguns aspectos. É como se não sobrasse tempo para isso. É muito mais fácil reconhecer as necessidades e fazer as vontades dos outros do que olhar para as suas.

D2

Você costuma impressionar as pessoas por sua grande capacidade de se superar e conquistar resultados de forma rápida. Costuma também conquistar todos os seus objetivos. Suas metas costumam ser audaciosas.

E2

O seu humor se altera com mais facilidade e velocidade que o das demais pessoas. Pode ser que esteja contente agora e, no minuto seguinte, fique descontente. Às vezes, nem sabe por que isso acontece.

F2

Você aprecia muito ficar um pouco sozinho, todos os dias, para poder pensar sobre as coisas e recarregar suas energias. É comum algumas pessoas dizerem que você está se isolando e que deveria interagir mais. Elas não entendem que, de fato, você se sente bem nesses momentos.

G2

Para você, é importante ver para crer. Algumas pessoas acham que você é cético demais e precisa de muitas comprovações antes de acreditar em algo diferente. Se alguém aparece com uma ideia mirabolante ou um projeto otimista demais, é comum você rapidamente enxergar os possíveis problemas para os quais a pessoa não se atentou. Você tem talento para enxergar riscos.

H2

Para você, é fundamental gostar das coisas que faz, mesmo no trabalho. Prazer, lazer e diversão são coisas que você busca e dá um jeito de ter presentes em sua vida. Se alguma tarefa não estiver sendo agradável e prazerosa, você tenderá a deixá-la para depois ou mesmo a abandoná-la, preferindo começar uma coisa nova.

I2

Você acredita que é comum as pessoas mais fortes ou mais poderosas abusarem das mais fracas. Você considera isso injusto e já comprou muita briga que não era sua para defender os mais fracos. Você é considerado pelos outros uma pessoa forte e comandante.

A3

Se não toma cuidado, você pode se distrair muito facilmente, mesmo que esteja fazendo uma coisa importante. Se não usa uma agenda de tarefas, você pode muito bem se atrapalhar com as prioridades. Quando as pessoas o interrompem e lhe pedem alguma coisa, é difícil dizer "não". Muitas vezes, você acaba fazendo as coisas delas antes das suas. Isso faz com que você se sobrecarregue ou se atrapalhe com as suas próprias prioridades.

B3

Você costuma não tolerar muito os erros (seus e os dos outros). Você costuma se culpar bastante quando erra.

C3

É muito difícil falar "não" para alguém próximo que esteja precisando de você. Existe uma preocupação em magoar a pessoa com esse "não" ou com o que ela vai pensar.

D3

Você fala muito bem de si mesmo e de suas próprias qualidades. Não é comum você ficar falando de seus pontos fracos ou fracassos. A imagem de uma pessoa de sucesso é importante para você.

E3

Você não gosta de ser uma pessoa igual às demais. Você aprecia ser diferente em pelo menos alguma coisa. Sente-se especial com isso, e sentir isso é importante para você. Você acaba atraindo a atenção das pessoas por ser diferente, de um jeito ou de outro.

F3

Você valoriza muito o conhecimento, a ciência e a informação. De fato, você busca incessantemente o conhecimento, lendo, estudando, pesquisando e pensando. Você admira as pessoas que são inteligentes.

G3

Você leva um tempo para confiar nas pessoas e acha prudente ficar de olho para ver o que vai acontecer, especialmente no caso de quem ainda não conhece bem. Aliás, mesmo depois de conhecê-las, acha importante checar de vez em quando para se certificar.

H3

Você sempre fez muitas coisas ao mesmo tempo. É uma dificuldade para você quando é obrigado a fazer uma coisa só, do início ao fim, para somente depois fazer outra. É comum você ler mais de um livro ou estudar mais de uma coisa ao mesmo tempo. É comum também misturar assuntos completamente diferentes.

I3

Você é uma pessoa que causa impacto, mesmo quando nem pensa em fazer isso. Seu tom de voz é naturalmente alto. Muitas vezes você está apenas falando, mas acham que está gritando. É o seu jeito natural de falar.

A4

Você aprecia muito o valor do grupo e do trabalho em equipe. Prefere agir em um time a fazer as coisas isoladamente. Acredita que o mérito das vitórias é do grupo como um todo, e não de uma ou outra pessoa. Você se sentiria bem desconfortável se alguém começasse a falar que você é o melhor do grupo e o colocasse em destaque por causa disso.

B4

Para você não existe trabalho mais ou menos. Ou está bem feito, ou não está. Todo trabalho deve ser entregue com perfeição nos mínimos detalhes.

C4

É difícil para você pedir explicitamente carinho, atenção ou mesmo algum presente para alguém. Você acredita que as pessoas deveriam saber quando está precisando disso. Para você, é natural saber.

D4

Você tem uma grande habilidade para se adaptar em contextos diferentes e até mesmo para se comportar de maneiras diferentes em lugares diferentes – ainda mais se isso for positivo para sua imagem e para suas conquistas nesses diversos meios. Há quem diga que você parece pessoas diferentes em casa, no trabalho, no clube etc.

E4

Algumas pessoas o consideram um pouco dramático, emocional. De fato, você sente muitas emoções (e pode ou não as mostrar). Quando elas aparecem, você costuma ficar pensativo em seu mundo. Você geralmente sente que as pessoas compreendem bem isso.

F4

Você não gosta de ter o seu espaço invadido sem aviso prévio e fica bastante incomodado quando as pessoas se aproximam demais ou põem a mão em você ao falar. Também não acha necessário que elas falem alto demais ou puxem assuntos fúteis quando não o conhecem.

G4

Você é uma pessoa ansiosa, que se preocupa muito com o perigo de alguma coisa dar errada. Se você não se sente preparado ou se não tem tempo para se preparar como gostaria, essa ansiedade aumenta ainda mais e muitos pensamentos aparecem. A maioria dos pensamentos é do tipo: "E se isso acontecer?", "E se aquilo acontecer?".

H4

Você é muito otimista e sempre consegue ver o lado positivo nas coisas. Fica incomodado ao se deparar com pessoas muito negativas ou muito tristes. Sua tendência é procurar animá-las ou mesmo se afastar delas. Você acha que elas deveriam pensar de forma diferente e ser mais otimistas também. Por outro lado, algumas pessoas acham que você deveria ter os pés mais no chão. Contudo, você acredita na importância de ser visionário.

I4

Você tem uma tendência imediata de partir para a ação. Enquanto os outros pensam, analisam, seu impulso é sair fazendo, e rápido. Às vezes, você parece um trator desgovernado que, se não tomar cuidado, atropela as pessoas. Fica muito impaciente se tiver que esperar as coisas acontecerem. É tão rápido que, vez por outra, diz o que não deveria ter dito e faz o que não deveria ter feito. Quando vê, já foi.

A5

Muitas vezes, você opta por acompanhar as decisões de outras pessoas para não causar problemas ou brigas. Mais importante do que a satisfação de uma vontade pessoal é a

harmonia entre as pessoas. Pode ser que alguma vontade sua seja deixada para trás, mas isso não é uma coisa tão importante assim.

B5

Você costuma se irritar bastante com pessoas irresponsáveis ou descompromissadas. Para você, compromisso é algo muito importante.

C5

Você é uma pessoa naturalmente carinhosa e atenciosa, que dá muita importância aos relacionamentos pessoais, mesmo no trabalho. É comum muitas pessoas do serviço se tornarem seus amigos pessoais. E, muitas vezes, você age como conselheiro e confidente para elas.

D5

Você é uma pessoa acelerada e, geralmente, não tem paciência com aqueles que considera lentos – especialmente se essa lentidão puder atrapalhar a conquista de uma meta em que você está envolvido ou a sua imagem, de sua equipe ou empresa.

E5

É comum você idealizar muito uma situação antes de ela acontecer – uma viagem que ainda não ocorreu ou um relacionamento que ainda não começou. Quando a situação acontece de fato, na maioria das vezes não era tudo aquilo que você sentia que seria. É comum você deixar de querer tão intensamente algo logo depois que o conquista.

F5

Você gosta de resolver problemas, charadas e quebra-cabeças que o façam pensar. Também tem curiosidade em saber como as coisas funcionam, em que lógica e mecanismo estão baseadas. Prefere resolver os problemas por conta própria, pensando, a pedir ajuda a outras pessoas.

G5

É comum você duvidar de sua competência, mesmo que outras pessoas achem que tem total capacidade. É comum também perguntar se está indo no caminho certo para poder ter certeza.

Quando assume algum cargo em que é autoridade, no início, é comum não acreditar muito que desempenhará um bom papel.

H5

Você aprecia a liberdade acima de tudo. Costuma ter menos preconceitos que as demais pessoas e acredita ser importante que cada um tenha, na medida do possível, liberdade para fazer o que quer, na hora que quer. Compromissos de muito longo prazo ou pessoas que dependam demais de você o fazem sentir-se amarrado e desconfortável.

I5

Você não veio a este mundo para agradar a ninguém. Você é extremamente verdadeiro e franco e fala o que tiver que ser falado a quem quer que seja. A verdade deve ser falada a qualquer custo, não importa se as pessoas vão amá-lo ou odiá-lo por isso. Isso já lhe causou problemas no passado.

DADOS DEMOGRÁFICOS

Qual é o seu cargo?

Nº	CARGO	X
1	Administrador	
2	Agente administrativo	
3	Analista de planejamento e orçamento	
4	Analista de tecnologia da informação	
5	Arquiteto urbanista	
6	Arquivista	
7	Assistente em Administração	
8	Assistente social	
9	Auxiliar Administrativo	
10	Auxiliar de biblioteca	
11	Auxiliar de enfermagem	
12	Bibliotecário	
13	Contador	
15	Diagramador	
16	Economista	
17	Engenheiro civil	
18	Engenheiro do trabalho	
19	Estagiário	
20	Fonoaudiólogo	
21	Geógrafo	
22	Jornalista	
23	Médico	
24	Nutricionista	
25	Pedagogo	
26	Professor	
27	Programador visual	
28	Psicólogo	
29	Publicitário	
30	Relações Públicas	
31	Revisor de texto	
32	Secretário executivo	
33	Técnico em audiovisual	
34	Técnico em secretariado	
35	Técnico em tecnologia da informação	
36	Tecnólogo -formação	

A qual hierarquia você pertence?

- Pró-Reitorias
- Diretorias em geral
- Coordenações em geral
- Assessorias ou Chefias de Setor
- Assistente ou auxiliar administrativo (apoio)

Sexo:

- 1. M
- 2. F

Faixa etária:

- até 30 anos
- 31 a 40 anos
- 41 a 50 anos
- 51 a 60 anos
- 60 anos acima

Nível de Escolaridade:

- Fundamental
- Ensino Médio
- Graduação
- Pós-Graduação
- Mestrado
- Doutorado

ANEXO 3

PRINCIPAIS ATIVIDADES DESEMPENHADAS	POSITIVO - 4 e 5	MEDIANO - 3	NEGATIVO - 1 e 2
2.1 - Administrar, assessorar, elaborar e acompanhar o planejamento organizacional.	32	12	9
2.2 - Analisar e planejar o ambiente econômico e/ou financeiro e acompanhar execução de orçamento.	15	10	8
2.3 - Apoiar e assessorar rotinas administrativas, (elaborar, registrar e guardar de documentos, operar sistema, atender telefone, atividades básicos de informática, etc.	38	17	10
2.4 - Auxiliar na promoção de ações de prevenção, diagnóstico, tratamento e acompanhamento de saúde (em geral).	13	6	6
2.5 - Arquivar, entregar, e conservar documentos diverso, livros e acervos.	28	15	10
2.6 - Atender ao público interno e externo.	53	14	3
2.7 - Auditar, monitorar e acompanhar normas e procedimentos.	23	12	4
2.8 - Coordenar, planejar e orientar as atividades de ensino.	23	5	3
2.9 - Desenvolver, auxiliar e implantar sistemas informatizados.	13	3	3
2.10 - Desenvolver, supervisionar e auxiliar na elaboração de projetos de engenharia, arquitetura e infraestrutura.	11	2	2
2.11 - Divulgar e registrar notícias e informações gerais.	23	6	4
2.12 - Executar, manter e prestar conta da escrituração contábil.	7	6	3
2.13 - Garantir, relatar, e auxiliar no cumprimento de normas e princípios éticos.	38	7	8
2.14 - Lecionar, preparar planos de ensino, elaborar recursos e materiais didático-pedagógicos.	14	2	2
2.15 - Licitar, comprar, contratar e negociar com fornecedores.	11	5	5
2.16 - Organizar, realizar e promover eventos sociais, científicos ou tecnológicos.	25	9	6
2.17 - Patrimoniar, conservar, receber e entregar materiais.	12	8	2
2.18 - Planejar, promover e acompanhar atividades de ensino.	17	5	4
2.19 - Planejar, promover e acompanhar atividades de extensão	11	5	5
2.20 - Planejar, promover e acompanhar atividades de pesquisa	14	5	3
2.21 - Planejar, promover e acompanhar atividades de arte e cultura	14	4	7
2.22 - Planejar, promover e acompanhar atividades de esporte e lazer	12	2	7
2.23 - Promover ações de prevenção, diagnóstico, tratamento e acompanhamento de saúde (em geral).	8	2	1
2.24 - Secretariar, assessorar e auxiliar na execução de tarefas administrativas.	33	6	9

ANEXO 4

Descrição de Cargos: <http://portal.mec.gov.br/arquivos/pdf/canalcggp/oficios/oc01505.pdf>