

UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS - UNISINOS

CIÊNCIAS ECONÔMICAS

MBA EM GESTÃO EMPRESARIAL

RAFAELA BERTOLLA

A IMPORTÂNCIA DO AUTOCONHECIMENTO NA GESTÃO DA CARREIRA

SÃO LEOPOLDO

2011

RAFAELA BERTOLLA

A IMPORTÂNCIA DO AUTOCONHECIMENTO NA GESTÃO DA CARREIRA

Projeto apresentado à Universidade do Vale do Rio dos Sinos como requisito parcial de obtenção do título de MBA em Gestão Empresarial da Universidade do Vale do Rio dos Sinos.

Orientador: Prof. Ms. Elton Oliveira

SÃO LEOPOLDO

2011

“Afortunado realmente é o homem conhece precisamente e a si mesmo, e tem uma noção correta entre o que ele pode conseguir e o que ele pode usar”.

-Henri Cartier-Bresson -

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	6
1.1 DEFINIÇÃO DO PROBLEMA	8
1.2 OBJETIVOS.....	9
1.2.1 Objetivo Geral.....	9
1.2.2 Objetivos Específicos	9
1.3 JUSTIFICATIVA.....	10
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	12
2.1 MOTIVADORES DE CARREIRA	12
2.2 Principais fases da carreira	18
2.2.1. Quais são as minhas forças	21
2.2.2 Como é meu desempenho?.....	22
2.2.3 Como é que eu aprendo?	23
2.2.4 Quais são os meus valores?	25
2.2.5 Onde é o meu lugar?	25
2.3 TIPOS PSICOLÓGICOS JUNG-ESTILOS DE RELACIONAMENTO	26
2.4 CICLOS DE VIDA E FASES DE DESENVOLVIMENTO	32
2.5 NETWORK.....	37
3 MÉTODOS E PROCEDIMENTOS.....	41
3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA.....	41
3.2 DEFINIÇÃO DA ÁREA/POP.-ALVO/AMOSTRA/UNID. ANÁLISE	43
3.3 TÉCNICAS DE COLETA DE DADOS.....	43
3.4 TÉCNICAS DE ANÁLISE DE DADOS	43
3.5 LIMITAÇÕES DO MÉTODO E ESTUDO	44
4 DESCRIÇÕES DOS RESULTADOS INDIVIDUAIS	45
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	52
REFERÊNCIAS.....	54
APÊNDICE A - ALINHAMENTO VIDA & CARREIRA	56

ANEXO A – EXERCÍCIO MOTIVADORES DE CARREIRA.....	58
ANEXO B – TESTE ESTILO DE RELACIONAMENTOS.....	62

1 INTRODUÇÃO

Num mundo cada vez mais competitivo somos medidos pelo que efetivamente entregamos, ao longo da história, as pessoas nunca tiveram muita necessidade de gerenciar suas carreiras: elas nasciam em uma posição predeterminada na vida ou, no passado recente, confiavam em suas empresas para mapear o curso de suas carreiras. Mas os tempos mudaram drasticamente. Hoje, todos precisamos aprender a gerenciar a nós mesmos.

O que isso quer dizer? Segundo Peter Drucker (2003, p.76) significa que precisamos aprender a nos desenvolver. Temos de nos colocar onde possamos fazer a maior contribuição para nossas organizações e comunidades. Temos de ficar mentalmente alertas e empenhados durante uma vida profissional de 50 anos, o que significa saber quando e como mudar o trabalho que fazemos.

Pode parecer óbvio que as pessoas obtenham resultados fazendo aquilo em que são boas e trabalhando de maneira que se encaixem em suas habilidades. Mas, segundo Drucker, poucas pessoas realmente conhecem suas forças específicas – e menos ainda tiram alguma vantagem delas.

Muitas são as perguntas fundamentais que podemos fazer a nós mesmos: Como podemos almejar uma promoção, um reconhecimento, um novo emprego ou o poder de colocarmos nossas idéias em prática, sem demonstrarmos nossa competência? As tarefas que desempenho hoje são as tarefas que quero continuar desempenhando? Quero continuar exercendo esta função, onde eu quero estar daqui a cinco, dez anos?

São questionamentos que parecem sem grande importância ou muitas vezes sabemos que tem importância, mas não damos a devida atenção que poderíamos e deveríamos, já que é de fundamental importância identificar o seu perfil, as suas competências, analisar o que precisa ser desenvolvido. Muitas destas competências, principalmente as relativas a comportamento, você se beneficiará não apenas profissionalmente, mas também na sua vida pessoal. Ser um bom ouvinte, saber negociar, separar o importante do urgente, comunicar-se adequadamente são algumas das competências que lhe auxiliarão a ter sucesso com as pessoas sejam elas colegas de trabalho, seu chefe, familiares ou amigos. Druker alerta: concentre-se em aprimorar as habilidades que possui e aceite trabalhos que sejam adequados a sua maneira individual de trabalhar. Se fizer isso, você poderá deixar de ser um trabalhador comum e se transformar em um profissional excepcional.

Temos como dados ainda uma pesquisa realizada ainda este ano (2011) pela Missel Consultoria Empresarial, as carências emocionais que mais afetam os profissionais hoje, são a incapacidade de se relacionar (que responde por 20% das demissões) o mau humor (17%) e a dificuldade de trabalhar em equipe (7%). A sócia diretora da empresa, Simone Missel, alerta ainda para a falta de comprometimento e para a dificuldade de as pessoas compreenderem os motivos do comportamento dos colegas.

Alem de pessoas bem-humoradas, comprometidas, com facilidade de relacionamento, algumas companhias também precisam que seus funcionários tenham flexibilidade, capacidade (e vontade) de aprender, adaptabilidade e vontade de crescer profissionalmente e dentro da empresa. Mas, para adquirir esse pacote todo (ou potencializar seus pontos fortes), orienta-se, primeiramente, a fazer uma reflexão e a buscar o autoconhecimento.

Com base nestes dados este trabalho tem como proposta estudar o perfil dos funcionários do Sistema FIERGS, juntamente a seus cargos que são desempenhados, evidenciando assim a sua adequação, já que o mercado de trabalho, esta cada vez mais exigente e seletivo.

1.1 DEFINIÇÃO DO PROBLEMA

Atualmente entre os profissionais, há simultaneamente, um desejo de melhor posicionamento frente à competição acirrada, uma leve insegurança quanto ao futuro próximo e, conseqüentemente, um ligeiro medo de ficar excluído das melhores oportunidades. A insegurança e o medo destes profissionais podem levá-los a um comportamento passivo, se acreditarem que devem esperar a "neblina abaixar" para ver se as coisas melhoram. Porém, uma constante e atenta reflexão sobre os rumos de suas carreiras, pode auxiliá-los no sentido de acompanhar esta maratona de crescimento em todo mundo e abraçar as novas oportunidades como grandes desafios.

Para Rudio (1978) formular o problema consiste em dizer, de maneira explícita, compreensível e operacional, qual a dificuldade com a qual nos defrontamos e que pretendemos resolver, limitando o seu campo e apresentando suas características. Desta forma, o objetivo da formulação do problema é torná-lo individualizado, específico e inconfundível.

No processo de investigação social, a primeira tarefa é escolher o problema a ser pesquisado. Esta escolha, por sua vez, conduz a indagações: Por que pesquisar? Qual a importância do fenômeno a ser pesquisado? Que pessoas ou grupos se beneficiarão com os seus resultados?

É claro que a preocupação em buscar respostas para as indagações não é imune as influências e contradições sociais. O pesquisador, desde a escolha do problema, recebe influência de seu meio cultural, social e econômico. A escolha do problema decorre de grupos, instituições, comunidades ou ideologias em que o pesquisador se move. Assim, na escolha do problema de pesquisa podem ser verificadas muitas implicações, tais como relevância, oportunidade e comprometimento (TRUJILLO FERRARI, 1982, p. 188).

Desta forma, esboço o problema desta pesquisa:

De que maneira o autoconhecimento influencia no desempenho e na satisfação na vida do profissional e da organização?

1.2 OBJETIVOS

O objetivo é definido como “alvo ou desígnio que se pretende atingir” (Novo dicionário Aurélio, 1986). Esta definição tem duas implicações importantes. A primeira é que, ao formular objetivos, o autor do projeto está fixando padrões de sucesso pelos quais seu trabalho será avaliado: a segunda é que a formulação de objetivos leva o autor do projeto a perceber as etapas contidas em seu trabalho, isto é, os objetivos orientam a revisão da literatura e a metodologia do projeto.

A fim de atingir os objetivos desta pesquisa, seguem abaixo os objetivos gerais e específicos do trabalho:

1.2.1 Objetivo Geral

Analisar a importância do autoconhecimento no desempenho da gestão da carreira do indivíduo, utilizando os funcionários do Sistema FIERGS.

1.2.2 Objetivos Específicos

- Descobrir as âncoras de carreira utilizando o formulário de Edgar H. Schein, Ph. D, identificando inclinações profissionais;
- Levantar os talentos e fraquezas de acordo com os tipos psicológicos;
- Analisar o alinhamento entre seu perfil e a natureza do trabalho realizado visando alcançar maior êxito profissional e realização pessoal;
- Identificar valores, objetivos, capacidade e aspirações;
- Rede de relacionamento (Networking).

1.3 JUSTIFICATIVA

Devido à grande necessidade de termos que fazer escolha em nossas vidas principalmente no âmbito profissional é importante conhecermos nossas inclinações profissionais para julgarmos adequadamente e mais assertivamente as decisões a serem tomadas, pois conhecer-se a si mesmo é uma necessidade fundamental para se ter um conceito correto e real de si próprio, tendo uma aceitação de si e de suas limitações, proporcionando assim a segurança necessária para viver e realizar mudanças essenciais. Muitos acham que se conhecem, mas até que ponto chega esse autoconhecimento? Para que é importante este conhecimento? Enfim, num mercado com uma tendência mercadológica exigente, dinâmica, volátil e pujante; os administradores devem ter perceptíveis os aspectos positivos considerados numa ascensão profissional; desta forma tanto para a organização como para o funcionário estas avaliações são de extrema importância, pois aqueles profissionais que se acomodarem ficaram fadados a muitas vezes não desempenharem o seu papel com os melhores resultados, já as empresas que postergarem e não viabilizarem a preocupação de implantar um plano de carreira eficaz inviabilizará a retenção de talentos, impedindo assim o desenvolvimento e o crescimento.

Em muitas empresas, já foi constatado que até 80% das pessoas estavam na função errada. Mais um dado importante para as empresas se questionarem: Todos os funcionários estão no lugar certo? Quantos deles poderiam render melhor numa outra função? Não se martirize, mas se preocupe porque muitas empresas estão por fora. "Quanto melhor conhecermos as pessoas, mais eficazmente elas poderão produzir", diz Jaime Kunzel, diretor comercial da Filler, a qual para identificar se seus funcionários estavam no lugar certo adotou uma receita simples, mas com nome complicado: o sistema Predictive Index (PI), que pode ser traduzido como índice de previsibilidade, uma série de questionários e entrevistas que ajudam a responder as perguntas acima. Com a aplicação deste sistema a Filler descobriu que a metade dos 600 funcionários de sua fábrica estavam no lugar errado. Através dele é possível

definir com maior confiança, eficácia e assertividade o comportamento profissional compatível com as necessidades exigidas pelo cargo, revertendo em melhores resultados para a companhia e maior satisfação para seus funcionários, aqui não iremos aprofundar sobre esta ferramenta, trouxe o caso só para ilustrar a importância dos funcionários estarem no cargo correto, seja por meio de PI ou de outra ferramenta, uma coisa é certa: saber como aproveitar o seu material humano é um desafio para você e sua empresa.

Através destes dados vimos à viabilidade e a real importância deste estudo. Através dele as pessoas entrevistadas poderão ter maior clareza e maior segurança para gerenciar suas carreiras e a empresa por sua vez tendo o profissional colocado na sua área específica, poderá agregar frutos importantes, tais como: reconhecer a importância das pessoas no desenvolvimento e na execução de planos estratégicos; fornecer aos dirigentes conhecimentos específicos e relevantes, bem como critérios de comportamento e potencial das pessoas; proporcionar uma avaliação objetiva de candidatos à vaga, promoção, treinamento e desenvolvimento, coordenar planos estratégicos e inventários para o desenvolvimento das pessoas, identificar e promover as pessoas mais qualificadas para o trabalho em todos os níveis da empresa.

Sendo assim vejo viabilidade em estruturar este projeto, já que os profissionais demonstraram interesse em participar desta pesquisa, oportunizando a eles e a empresa um melhor aproveitamento dos seus potenciais.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A fundamentação teórica aplicada neste trabalho será baseada em:

- Motivadores de carreira, utilizando a metodologia de Edgar Shein.
- Estilos de relacionamento, utilizando a tipologia de Jung.
- Gestão de carreira
- Ciclos de vida e fases do desenvolvimento humano
- Network

2.1 MOTIVADORES DE CARREIRA

Âncora de carreira é o conjunto de fatores da autopercepção do qual o indivíduo não abre-mão diante das escolhas profissionais. A âncora indica as capacidades, necessidades e valores individuais. Quanto mais experiente o profissional, maior a autopercepção acerca desses três elementos norteadores e a busca pela congruência entre decisões e experiências profissionais (SCHEIN, 1996).

Ao longo de suas pesquisas, Schein (1974a, 1974b, 1980, 1990, 1996) identificou padrões de escolha nas experiências profissionais em função das diferentes autopercepções, levando-o a propor uma categorização de oito âncoras de carreira: competência técnica, competência gerencial, autonomia e

independência, segurança e estabilidade, criatividade empreendedora, vontade de servir ou dedicar-se a uma causa, puro desafio e estilo de vida. A cada âncora está associado um padrão de motivações e de recompensas reconhecidas como tais.

A classificação das âncoras de carreira agrupa necessidades comuns a determinados grupos, mas não devem ser interpretadas como rótulos, há sobreposição entre elas (SCHEIN, 1974b). Os indivíduos apresentam, portanto, necessidades próximas das características de diversas âncoras de carreira. Necessidades como, por exemplo, autonomia e independência estão presentes, em diferentes graus, em todos os indivíduos. O que faz estas necessidades fortes influenciadoras da âncora de carreira é seu peso frente às outras: o indivíduo que possui a autonomia e independência como âncora de carreira não abre-mão de determinadas características em suas experiências profissionais. Feldman e Bolino (1996) propõem que os indivíduos podem ter âncora de carreira primária e secundária, flexibilizando o conceito proposto por Schein (1974b) e reforçando a sobreposição. A compreensão das âncoras de carreira pode, portanto, estruturar uma hierarquia de necessidades e valores. Espera-se das organizações que viabilizem carreiras congruentes com as âncoras de carreira dos trabalhadores, sob risco de solapar a motivação e deflagrar todo o corolário de efeitos indesejáveis associados. Estudos têm apontado a falta de congruência entre a âncora de carreira e a carreira pode ocasionar insatisfação, baixo desempenho e rotatividade de pessoal (VAN DAM, 2004).

Segundo Schein (1996), existem oito tipos diferentes de motivadores ou Âncoras de carreira: Desafio Técnico, Gerência Geral, Independência / Autonomia, Segurança / Previsibilidade, Desafio Empreendedor, Dedicção a Causas, Puro Desafio e Estilo de Vida. Para ele, esses pontos de referência profissionais indicam as áreas profissionais mais importantes para as pessoas, das quais elas não abrem mão e que definem sua auto-imagem, predominando em cada etapa de sua carreira e facilitando a maneira como se deve lidar com alguém com determinadas inclinações.

Schein (1996) explica esses motivadores como:

I- APTIDÃO TÉCNICO-FUNCIONAL

Se o Motivador é "aptidão técnico-funcional", a tendência é de não abrir mão da aplicação das competências próprias da área de atuação. A busca do desenvolvimento de competências em níveis cada vez mais complexos e atualizados é uma necessidade permanente de quem tem prazer no Desafio Profissional, procurando sempre participar de cursos, congressos, seminários e debates, com o propósito de ampliar conhecimento e, em certo sentido, testar seu nível de competência e atualização. Exercitar suas habilidades em graus máximos de dificuldade torna-se prazeroso e, diante de um problema "cabeludo", a pessoa motivada pelo desafio técnico esquece-se do tempo e pode trabalhar madrugada adentro literalmente esquecido do mundo. É persistente e só desiste quando usou todos os recursos e, mesmo sabendo ser impossível a solução, sente-se frustrado. Ver que soluções que aplicou para solucionar ou prevenir problemas estão sendo utilizadas traz grande satisfação para quem é impulsionado por este motivador. A carreira gerencial só é atraente quando estreitamente ligada ao seu domínio técnico e desde que possa ter participação ativa nos trabalhos.

II – APTIDÃO ADMINISTRATIVA-GERAL

Quando o Motivador é "Administrativa-Geral", a pessoa está sempre atenta para capitalizar oportunidades de passar para um patamar mais alto, ou com maior abrangência de responsabilidades. Poder integrar esforços de trabalho de um número maior de pessoas e, ser responsável por um resultado mais significativo e/ou que empregue um volume maior de recursos a serem administrados são, para ela, fatores de avaliação de progresso e, portanto, metas de carreira. Tende a identificar-se fortemente com a organização para a qual trabalha, assumindo o compromisso de resultados desta como se fossem pessoais e, da mesma forma, sentindo com sendo seus, tanto os sucessos quanto os fracassos da empresa. Sua procura de capacitação volta-se para o ecletismo e focos mais genéricos, de modo a ampliar seu conhecimento de vários assuntos e poder ter o domínio de situações mais complexas. Uma profunda capacitação técnica não o interessa. Sente-se bem e valorizado quando tem números expressivos de recursos e resultados sob seu domínio, como por exemplo, o porte da área que comanda e da empresa para a qual trabalha, o volume de produção, o número de pessoas, o número de filiais ou locais

de produção ou negócio, o posicionamento da empresa face ao mercado e os valores financeiros associados ao seu trabalho. Pode trabalhar em áreas de forte domínio técnico durante algum tempo, mas será mais como passagem e aprendizagem para assumir outras posições mais "generalistas".

III - INDEPENDÊNCIA / AUTONOMIA

Quando o motivador de carreira é direcionado para "independência / autonomia", a pessoa procura sempre fazer as coisas do seu próprio jeito. Se estiver trabalhando como empregado, é fundamental que tenha flexibilidade para estabelecer métodos, processo e cronogramas e, se possível, influenciar o máximo possível na definição do produto ou resultado. O convívio onde regras e restrições são valores muito acentuados é motivo de desconforto. Em razão disto sente dificuldade em trabalhar em áreas organizacionais onde regras e disciplinas devam ser acentuadas. Não raras vezes, promoções foram motivo de fracasso por se elevar alguém de posições de alto grau de autonomia (por exemplo, vendas em campo), para posições gerenciais, onde não só a exigência de disciplina é maior, mas também o papel de "disciplinador" lhe é imposto. Seu ideal é mais bem atingido em ocupações como ensino, profissional liberal, ou consultoria, que lhe permite ter a liberdade que procura para definir o que, o como, o quando e onde fazer. Gosta que lhe definam os objetivos, as metas e o deixem decidir o onde e o como realizá-las.

IV - SEGURANÇA / ESTABILIDADE

Quando o motivador de carreira centra-se em "segurança e estabilidade", a pessoa sente necessidade de ter o pleno domínio do que fazer. Precisa sentir, também, que os "modos de fazer" têm caráter oficial e documentado, como uma forma de preservá-los no tempo, evitando que sejam corrompidos ou mudados com facilidade, pois isto a colocaria em situação de risco, uma vez que o domínio já adquirido para a tarefa poderia não ser mais adequado.

O certo e conhecido, a garantia de não existirem surpresas quanto ao que é esperado traz um sentimento de conforto e tranquilidade. Por isto tudo o que assegura esta garantia agrada e é valorizado pelos que têm este tipo de motivador.

Segurança financeira, em especial a longo prazo (aposentadoria) e a garantia de estar empregado, são partes importantes nos objetivos de vida para esta pessoa. Uma alta tolerância e lealdade para com seus superiores, mesmo que isto a obrigue a trabalhar com objetivos ou circunstâncias não muito agradáveis ou, ainda, com sacrifício pessoal, fazem parte dos hábitos profissionais, se forem importantes para preservar sua posição. A segurança e estabilidade se estendem também para a família e negócios, já que são valores e diretrizes fundamentais de vida. Ambigüidade e incerteza suas grandes preocupações.

V - CRIATIVIDADE EMPREENDEDORA

Um sonho comum para quem tem como motivador a "criatividade empreendedora" é encontrar a oportunidade de criar sua própria empresa, projetada e desenvolvida segundo seu próprio modelo e com seu próprio esforço, assumindo os riscos e superando os obstáculos típicos de situações que começam do nada e se concretizam depois de muita luta. Sente orgulho de mostrar "sua obra" e ser reconhecido por tê-la realizado através de esforço pessoal. Não é incomum que busque novo desafio se o negócio desenvolvido entra em regime normal: vender para montar outro, abrir uma filial, criar novos produtos ou reformular a linha existente, é para ele maneiras de estar sempre construindo. Quando trabalha como empregado ou a serviço de outros, procura ocupar posições ligadas a novos projetos, expansões, desenvolvimento de novos negócios, abertura de novas filiais, construção de novos centros de produção, ocupando papel decisivo como empreendedor. O trabalho com vínculo também, não raramente, é um meio de aprender processos, tecnologias, mercado, fornecedores etc. e gerar recursos financeiros para, no futuro, poder investir no seu próprio negócio, este sim seu verdadeiro objetivo. Construir seu negócio é uma questão existencial: é provar-se capaz e sentir o prazer de fazer nascer algo.

VI - DEDICAÇÃO A CAUSAS

Quando a pessoa é direcionada para "dedicação a causas", tende a buscar oportunidades de trabalho onde possa realizar alguma coisa útil para que as pessoas possam viver melhor, como por exemplo, a solução de problemas ambientais, trazer maior harmonia entre as pessoas ou ainda propiciar aos outros

uma vida mais saudável física e psicologicamente. Busca posição em organizações, seu ideal é trabalhar em "ONGs" ou instituições oficiais voltadas à melhoria da educação, saúde e qualidade de vida, meio ambiente etc. Empresas que trabalhem com produtos voltados à melhoria de vida e ambiente, como medicamentos, produtos para a educação, transporte coletivo, segurança, também são bem vindas. Não é atraída para organizações ou áreas voltadas para coisas (armas, munições, cigarros etc.), ou serviços (jogos de azar, comércio de defensivos químicos etc.) que sejam socialmente danosos. Profissões autônomas, quando lidam com melhoria de vida (veterinária, agronomia, odontologia, serviço social etc.) são pontos de atração para constituir vida profissional. Dentro de organizações sente-se bem em áreas voltadas para bem estar e desenvolvimento de pessoas, como serviço social, treinamento, segurança no trabalho, qualidade e lazer.

VII - PURO DESAFIO

O grande prazer do motivado por "Puro Desafio" é encontrar a oportunidade de enfrentar situações difíceis, onde o risco de insucesso é alto e a exigência de empenho pessoal na resolução do que deve ser alcançado é fundamental. A rotina, a repetitividade, ou o "comum" são seus fatores de frustração ou coisas das quais foge. Abordar um problema ou oportunidade de enfrentar o que outros consideram impossível ou muito arriscado é um comportamento natural. Sente orgulho quando vê suas soluções reconhecidas como algo considerado anteriormente impossível para a maioria das pessoas ou, até mesmo por todos. Não é incomum buscar uma solução complexa mesmo quando uma convencional ou de baixo risco já seja considerada satisfatória. Uma autoconfiança forte é traço marcante deste perfil. Enfrenta desconforto, descrédito, frustrações como parte natural do trabalho e tem na tenacidade sua arma: não desiste enquanto não consegue o que almeja.

VIII – ESTILO DE VIDA

Quando a pessoa é direcionada para "qualidade de vida", a tendência é que exija situações que lhe permitam preservar e integrar suas necessidades pessoais e

familiares com as necessidades da sua carreira. Família, lazer, objetivos pessoais etc. devem constituir um todo harmônico e saudável. Com certeza a pessoa deixaria de capitalizar oportunidades de ascensão profissional ou de trabalhos de alto reconhecimento se isto implicasse em sacrifícios ou perdas em relação à sua família, seu bem estar e saúde, seu lazer e seus amigos. O sucesso é definido como algo mais amplo do que o que acontece internamente à carreira profissional. Está mais associado à vida como um todo, onde estabelece os princípios e objetivos e, a carreira é mais instrumento do que fim em si mesmo. Quem tem este motivador é atraído para empresas que respeitam sua vida pessoal e/ou oferecem meios de melhoria de padrão de vida familiar, pessoal e social. Benefícios são analisados mais do ponto de vista da garantia do padrão do que como valor financeiro ou segurança. Mais do que pagar a escola do filho, é considerada a qualidade da escola em que será matriculado.

2.2 Principais fases da carreira

Do ponto de vista do indivíduo, uma carreira é constituída de várias e significativas fases, reconhecidas pela pessoa e pela sociedade, embora o espaço de tempo associado a cada uma delas varie muito de acordo com a profissão ou com as pessoas que a exerce. Descrevo as dez fases a seguir:

✓ Fase1: Crescimento, fantasia e exploração. Neste período, geralmente associado à infância e a pré-adolescência, uma profissão é apenas um pensamento, e uma carreira pouco significa afora um estereótipo profissional e um objetivo geral de “sucesso”. A pessoa nesta fase prepara-se para iniciar o processo educacional ou de treinamento necessário para qualquer que seja provisoriamente a profissão escolhida.

✓ Fase 2: Educação, treinamento. Dependendo da profissão, este processo pode ser complexo ou simples, levando apenas alguns meses, vinte anos ou até mais. Há muitas opções durante esta fase, a medida que meta as profissionais vão se tornando mais claras e se transformando.

✓ Fase 3: Ingresso no mundo profissional: Para a maioria das pessoas, independentemente de seus níveis de preparo, esta é uma época principalmente de adaptação, na qual elas tomam conhecimento da realidade do trabalho e de suas próprias reações. Convenhamos, o processo educacional raramente prepara o indivíduo para o aspecto aparentemente irracional e político da vida organizacional ou para o fato de que boa parte do trabalho em qualquer área implica não apenas lógica e raciocínio, mas também trabalhar com outras pessoas e sentimentos. O principal aprendizado pessoal começa neste ponto e o conceito profissional que cada um tem a seu próprio respeito começa a evoluir quando suas aptidões, objetivos e valores são testados em meio às atribuições da vida prática.

✓ Fase 4: Treinamento básico e socialização. A duração e intensidade deste período variam de acordo com a profissão, a organização, a complexidade do trabalho, os pressupostos da organização sobre a importância de ensinar aos novos membros a sua filosofia e o grau de responsabilidade que a sociedade atribui a profissão. Quanto maior esta responsabilidade, mais longo e intenso o período de socialização. Esta fase é a principal fonte de aprendizado pessoal porque a organização agora começa a fazer exigências que o indivíduo deve satisfazer. O profissional se vê diante de escolhas concretas sobre se deve ou não continuar com a profissão e/ou organização, dependendo de como reage ao processo de socialização.

✓ Fase 5: Admissão como membro. Em um determinado ponto, um indivíduo reconhece, por rituais formais ou pela espécie de atribuições recebidas, que ultrapassou a fase de treinamento e está sendo aceito como membro efetivo. É nesta fase que surge uma auto-imagem mais significativa da pessoa como profissional. Objetivos e valores começam a se definir por meio das reações a diferentes situações desafiadoras em que as escolhas devem ser feitas. O indivíduo começa a ter mais consciência de suas aptidões, pontos fortes e fracos.

✓ Fase 6 : Estabilização no emprego e permanência como membro. Nos primeiros cinco a dez anos de uma carreira, a maioria das organizações e ocupações indica se o indivíduo pode ou não contar com um futuro a longo prazo ali. A estabilidade é formal ou simbolicamente assegurada com a ressalva de que ela só existirá enquanto o emprego existir.

✓ Fase 7: Crise no meio da carreira e reavaliação. Embora não se saiba com certeza trata-se de uma crise ou mesmo de uma fase, há evidências crescentes de que as pessoas, em sua grande maioria, passam por uma espécie de auto-reavaliação quando suas carreiras já estão bem adiantadas e questionam-se sobre suas opções iniciais, perguntas do tipo: Terei escolhido a carreira certa?, Sobre suas conquistas: (“Terei realizado tudo o que me propus?”) ou “(Quais são minhas realizações e terão compensado os sacrifícios que fiz?)” e a respeito do seu futuro (“Devo continuar ou mudar?”), (“ O que quero fazer do restante da minha vida, e como o trabalho se encaixa nisto?”). Esta reavaliação pode ser traumática, mas muitos indivíduos a consideram normal e relativamente simples, frequentemente resultando em uma redescoberta ou reafirmação de objetivos que já estavam presentes mas sem destaque. Quando conseguem dar maior ênfase a essas metas, as vezes dão a impressão de estar fazendo grandes mudanças em suas carreiras. Todavia, essas mudanças raramente são vivenciadas como grandes acontecimentos pelo profissional. Parece que ele tende a senti-las como “Finalmente estou realmente fazendo da minha vida o que eu quero!”

✓ Fase 8: Avanço, recomeço ou estabilização. O conhecimento resultante desta reavaliação leva a decisões sobre a continuação ou não da carreira. Cada pessoa, nesta fase, chega a uma solução pessoal que irá orientá-la sobre os próximos passos. Para alguns, isto significa a determinação de subir os degraus da carreira profissional o mais rápido possível. Para outros, é a redefinição das áreas profissionais que desejam buscar e, para outros ainda, implica uma avaliação de como conciliar exigências profissionais com interesses familiares e pessoais. Aqueles cujas aptidões não lhes permitam maior ascensão profissional podem ter de enfrentar uma difícil adaptação psicológica. Para muitas pessoas, porém, a estabilização nesta fase é uma escolha baseada na percepção de que suas aptidões, objetivos e valores não requerem maiores aspirações.

✓ Fase 9: Desligamento. Inevitavelmente, uma pessoa desacelera o ritmo de suas atividades, torna-se menos envolvida, começa a pensar na aposentadoria e prepara-se para esta fase. Todavia, alguns lidam com uma possível aposentadoria por meio de uma veemente negação, continuando com as atividades normalmente e evitando a todo custo tentativas de outras pessoas para ajudá-los com os preparativos para a nova fase.

✓ Fase 10: Aposentadoria. Não importando se o indivíduo esteja ou não preparado para a aposentadoria, inevitavelmente, a organização ou profissão não terão um cargo significativo a oferecer e o indivíduo terá de se adaptar. O que acontece com a auto-imagem profissional nesta fase varia muito de pessoa para pessoa. Alguns se aposentam cedo porque a ocupação os incentiva a fazê-lo (Ex: militares, atletas) ou porque desejam e tem condições de começar outras carreiras. Para outros, a aposentadoria é traumática, resultando na perda de saúde física ou mental, às vezes provocando morte prematura.

Estas fases proporcionam uma espécie de esquema interno de atividades para cada pessoa. Todavia, elas podem ser longas ou curtas, repetir-se caso a pessoa troque de carreira, e não estão, necessariamente, relacionadas com a idade. Dependendo da ocupação, a fase pode corresponder à idade, mas esta correspondência é inteiramente diferente para um médico, um gerente, um lojista, um engenheiro ou um consultor.

2.2.1. Quais são as minhas forças

A maioria das pessoas pensa que sabe o que faz de melhor. Normalmente elas estão erradas. Na maioria das vezes, as pessoas sabem aquilo em que elas não são boas - e mesmo assim a maioria das pessoas está errada. E, no entanto, uma pessoa só pode ter um bom desempenho com base nas forças; não se pode construir desempenho com fraquezas, muito menos em algo que não se pode fazer.

A única maneira de descobrir suas forças é através da análise de *feedback*. Sempre que tomar uma decisão importante ou efetuar uma ação-chave, anote o que espera que aconteça. Sempre que tomar uma decisão importante ou efetuar uma ação-chave, anote o que espera que aconteça. Nove ou doze meses mais tarde, compare os resultados reais com suas expectativas. Provavelmente em dois ou três anos esta prática simples mostrara a você em um período bastante curto de tempo,

onde estão suas forças - e esta é a coisa mais importante, a saber. Primeiro, concentre-se em suas forças. Coloque-se onde sua força possa produzir resultados.

Segundo, trabalhe para aprimorar suas forças. A análise rapidamente lhe mostrará isto e você perceberá onde precisa aprimorar novas habilidades para adquirir novas. Também mostrara as lacunas em seu conhecimento-e estas normalmente podem ser preenchidas.

Terceiro, descubra onde sua arrogância intelectual esta provocando uma ignorância que incapacita você e supere isso. Pessoas demais - especialmente pessoas que tem grande experiência em determinada área – desprezam o conhecimento em outras áreas ou acreditam que ser brilhante substitui o conhecimento. Como exemplo podemos utilizar os profissionais de recursos humanos que costumam se orgulhar de sua ignorância de contabilidade elementar ou mesmo de qualquer método quantitativo. Mas ter orgulho de tamanha ignorância é autodestrutivo. Vá trabalhar para adquirir as habilidades e o conhecimento de que precisa para realizar completamente suas forças.

Ao mesmo tempo, o *feedback* também ira revelar quando o problema é falta de modos. Modos – as coisas simples como dizer: "por favor" e "obrigado" e saber o nome de uma pessoa ou perguntar pela família dela – permitem que duas pessoas trabalhem juntas, gostem uma da outra ou não.

Comparar suas expectativas com seus resultados também indica o que não fazer.

2.2.2 Como é meu desempenho?

Incrivelmente as pessoas sabem como conseguem fazer as coisas. Sem duvida, a maioria de nos não sabe sequer que pessoas diferentes trabalham de modos diferentes e apresentam desempenhos diferentes. Pessoas demais trabalham de maneira que não é própria delas, e isto quase sempre garante um mau

desempenho. Para trabalhadores do conhecimento, a pergunta como é meu desempenho? Pode ser mais importante do que quais são meus pontos fortes?

Assim como a força de uma pessoa, o desempenho de cada um é único. É uma questão de personalidade. Se a personalidade é questão de natureza ou de criação, ela certamente é formada muito antes que a pessoa comece a trabalhar. Algumas características comuns de personalidade normalmente determinam o desempenho de uma pessoa.

2.2.3 Como é que eu aprendo?

A segunda coisa sobre o desempenho é saber como se aprende.

Muitas crianças tiveram um péssimo desempenho na escola, muitas lembram como uma tortura. Isto porque a base das escolas é que se aprenda lendo e escrevendo, elas são organizadas a partir da suposição de que só existe um jeito certo de aprender e que é aplicável a todos, portanto há outras formas que por vezes se tem melhor aproveitamento e rendimento dos alunos. De fato, existe provavelmente meia dúzia de diferentes maneiras de aprender.

Algumas aprendem escrevendo, algumas outras aprendem fazendo extensas anotações. Podemos citar como exemplo Beethoven, deixou um numero enorme de caderno de notas, mas diziam que ele jamais os consultava quando compunha. Quando lhe perguntaram por que os guardava, dizia que ele teria respondido: "Se eu não anotar imediatamente, esqueço na hora. Se eu anotar em um caderno, nunca esqueço e não preciso nunca consultá-lo". Algumas pessoas aprendem fazendo. Outras aprendem ouvindo a si mesmas conversando. Outras falando.

De todas as mais importantes informações de autoconhecimento, compreender como você aprende é a mais fácil de adquirir. Quando eu pergunto as pessoas, "Como você aprende?" a maioria delas sabe a resposta. Mas quando eu pergunto, "Você age de acordo com esse conhecimento?" poucos respondem sim. E ainda assim, agir de acordo com esse conhecimento é a chave para um bom

desempenho; ou melhor, não agir de acordo com esse conhecimento condena uma pessoa ao não desempenho.

Como é meu desempenho? E como é que eu aprendo? São as primeiras perguntas a fazer. Todavia, elas não são de jeito algum as únicas. A fim de gerenciar a si mesmo de forma eficiente, você tem de perguntar, Eu trabalho melhor com pessoas ou sou um solitário? E se você realmente trabalhar melhor com pessoas, você então deve perguntar, Em que tipo de relacionamento?

Algumas pessoas trabalham melhor como subordinadas. Algumas pessoas trabalham melhor como membros de times. Outros trabalham melhor sozinhos. Alguns são excepcionalmente talentosos como treinadores e mentores; outros são simplesmente incompetentes como mentores.

Outra pergunta importante é: Eu produzo resultados como um tomador de decisões ou como um conselheiro? Um grande número de pessoas desempenha melhor como conselheiros, mas não podem assumir o fardo e a pressão de tomar decisões. Ao contrário, um bom número de pessoas precisa de um conselheiro para forçá-las a pensar; depois elas podem tomar decisões e agir por si com velocidade, autoconfiança e coragem.

Alias, esta é uma das razões pela qual a segunda pessoa em uma organização normalmente fracassa quando promovida para a posição de número um. O cargo de primeiro lugar requer uma pessoa que saiba tomar decisões. Os bons tomadores de decisões normalmente colocam alguém em quem podem confiar na segunda posição como seu conselheiro — e nessa posição eles são excepcionais. Todavia, no primeiro lugar essa mesma pessoa fracassaria. Ele ou ela sabe que decisão tomar, mas não consegue aceitar a responsabilidade de tomá-la de fato.

Outras questões importantes a fazer incluem: será que tenho um bom desempenho sob pressão ou preciso de um ambiente altamente estruturado e previsível? Trabalho melhor em uma grande organização ou em uma menor? Todos estes questionamentos pertencem ao seu autoconhecimento e ainda assim vale repetir é muito importante, porque você pode até tentar mudar a si mesmo, mas dificilmente você conseguirá. Mas lute para melhorar o seu trabalho, as suas forças

e tente não aceitar trabalhos que não possa executar ou que seja penoso o seu desempenho.

2.2.4 Quais são os meus valores?

Para poder gerenciar a si mesmo, você terá, por fim de perguntar: Quais são os meus valores? Que tipo de pessoa eu quero ver no espelho pela manhã? O que é comportamento ético em um tipo de organização ou situação é comportamento ético em outra. Mas a ética é apenas parte de um sistema de valores - especialmente do sistema de valores de uma organização.

Trabalhar em uma organização cujo sistema de valores é inaceitável ou incompatível com o sistema de valores da pessoa pode condená-la tanto a frustração quanto ao não-desempenho.

2.2.5 Onde é o meu lugar?

Um pequeno número de pessoas sabe desde muito cedo qual é o seu lugar. Alguns matemáticos, cozinheiros, médicos. Mas a maioria das pessoas especialmente as superdotadas, não sabe realmente qual é o seu lugar até seus vinte e tantos anos. Entretanto, já é importante saber a resposta para três perguntas: Quais são minhas forças? Como é meu desempenho? Quais são meus valores? Então poderão e deverão decidir qual é o seu lugar. Deverão ter seu autoconhecimento para saber fazer escolhas mais acertadas.

Carreiras bem-sucedidas não são planejadas. Elas se desenvolvem quando as pessoas estão preparadas para a oportunidade porque conhecem suas forças, seu método de trabalho e seus valores.

2.3 TIPOS PSICOLÓGICOS JUNG-ESTILOS DE RELACIONAMENTO

A importância do autoconhecimento no momento da avaliação pessoal e profissional é muito importante, mas também precisamos notar a importância dos tipos de atitude de cada indivíduo, ou seja, seu estilo de relacionamento.

Carl Gustav Jung foi um dos autores que mais estudou a personalidade humana, interessado e preocupado com as relações do homem com o mundo externo e com a comunicação entre as pessoas. Jung é conhecido como um dos maiores psicólogos do século XX conforme palavras de Hall & Lindzey (1973, p. 131):

Durante meio século dedicou-se com grande energia e originalidade de propósito a analisar os processos profundos da personalidade humana. A originalidade e a audácia do pensamento de Jung têm poucos paralelos na história da ciência atual, nenhum outro homem, pondo de lado Freud, abriu maiores perspectivas naquilo que Jung chamou 'a alma do homem'.

Em 1921 Jung trouxe uma contribuição fundamental para o entendimento da tipologia humana, ao escrever um de seus mais importantes trabalhos, o livro "Tipos Psicológicos", fruto de mais de 20 anos de observação e do exercício da Medicina Psiquiátrica e da Psicologia Prática. Na concepção de Jung (1967, p. 551),

tipo é uma disposição geral que se observa nos indivíduos, caracterizando-os quanto a interesses, referências e habilidades. Por disposição deve-se entender o estado da psique preparada para agir ou reagir numa determinada situação.

Ainda segundo Jung (1971a, p. 477), "Tipo é um aspecto unilateral do desenvolvimento."

Nossas características hereditárias e nossas vivências influenciam a forma que escolhemos para nos relacionarmos com o mundo, definindo o que percebemos e como avaliamos.

Há, portanto, dois Eixos: o das funções perceptivas (que - basicamente falando - são aquelas que usamos para captar as informações e o das funções judicativas (que- basicamente falando-são aquelas que usamos para processar as informações captadas).

A forma que privilegiamos para perceber pode ser pela intuição (N) ou pela sensação (S) e a que preferencialmente assumimos para julgar o que percebemos pode ser a razão ou o sentimento.

- ✓ Funções Perceptivas são: Sensação (S) X Intuição (N)
- ✓ Funções Judicativas: Sentimento (F)* X Pensamento (T)* => (feeling x thinking)

Cada uma dessas funções pode ser introvertida ou extrovertida, dependendo se o foco da atenção é orientado para o mundo interno ou externo. Contudo, as quatro estão em nós, mas em diferentes graus de desenvolvimento. Os tipos de abordagem escolhidos na percepção e no julgamento formam nosso primeiro e segundo tipos (dominante e auxiliar, respectivamente).

Jung distinguiu duas formas de atitudes/disposição das pessoas em relação ao objeto: a pessoa que prefere focar a sua atenção no mundo externo de fatos e pessoas (extroversão), e/ou no mundo interno de representações e impressões psíquicas (introversão). Cada tipo de disposição representa tão somente uma preferência natural do indivíduo no seu modo de se relacionar com o mundo, semelhante à preferência pelo uso da mão direita ou da mão esquerda.

Para Jung (1967, p. 493), mostrar disposição significa, “estar disposto para algo determinado, ainda que esse algo seja inconsciente”.

Enfim, Jung (1967) chamou os tipos gerais de disposição de introvertido e extrovertido e vê diferenças como: “facilmente perceptíveis até por um leigo... encontráveis em absolutamente todas as camadas da população.”

A distinção que Jung faz entre introvertidos e extrovertidos reside na direção que seus interesses possuem e no movimento da libido, que Jung entende como sendo energia psíquica. Podemos, então, entender extroversão como o enfoque dado ao objeto e introversão como o enfoque dado ao sujeito. Assim, em relação ao tipo introvertido e extrovertido ele revelou: “um encarrega-se da reflexão; o outro, da iniciativa e da ação prática.” (JUNG, 1971b, p.47)

A extroversão e a introversão são duas atitudes naturais, antagônicas entre si, ou movimentos dirigidos, que já foram definidos por Goethe como diástole e diástole. Em sucessão harmônica, deveriam formar o ritmo da vida. Alcançar esse ritmo harmônico supõe uma suprema arte de viver. (JUNG, 1971b, p. 51)

Na extroversão, a energia da pessoa flui de maneira natural para o mundo externo de objetos, fatos e pessoas, em que se observa: atenção para a ação, impulsividade (ação antes de pensar), comunicabilidade, sociabilidade e facilidade de expressão oral. Extroversão significa “o fluir da libido de dentro para fora.” Jung (1967, p.48). O indivíduo extrovertido vai confiante de encontro ao objeto. Esse aspecto favorece sua adaptação às condições externas, normalmente de forma mais fácil do que para o indivíduo introvertido.

Na introversão, o indivíduo direciona a atenção para o seu mundo interno de impressões, emoções e pensamentos. Assim, observa-se uma ação voltada para o interior, hesitabilidade, o pensar antes de agir; postura reservada, retraimento social, retenção das emoções, discricção e facilidade de expressão no campo da escrita. O introvertido ocupa-se dos seus processos internos suscitados pelos fatos externos. Dessa forma o tipo introvertido diferencia-se do extrovertido por sua orientação por fatores subjetivos e não pelo aspecto objetivamente dado. Jung aponta para o fato de que a expressão “fator subjetivo” não deve ter a conotação preconceituosa de algo que foge à realidade.

Segundo Jung (1971b, p. 48),

Nenhum ser humano é exclusivamente introvertido nem extrovertido: ambas as atitudes existem dentro dele, mas só uma delas foi desenvolvida como função de adaptação; logo podemos supor que a extroversão cochila no fundo do introvertido, como uma larva, e vice – versa.

Dessa forma, o eixo I x E (introversão x extroversão) é dado pela atitude predominante na função mais desenvolvida. A função dominante nos extrovertidos é usada no contato com o mundo, enquanto que, para isso, os introvertidos usam a função auxiliar (a segunda mais importante do tipo).

Jung identificou quatro funções psíquicas que a consciência usa para fazer o reconhecimento do mundo exterior e orientar-se. Ele definiu as funções como: sensação, pensamento, sentimento e intuição. Estas, junto com as atitudes de introversão e extroversão, representarão os Tipos Psicológicos. Segundo Jung, existem duas maneiras opostas através das quais percebemos as coisas - Sensação e Intuição - e existem outras duas, que usamos para julgarmos os fatos - Pensamento e Sentimento. As pessoas utilizam diariamente esses quatro processos.

- Sensação

É a função dos sentidos, a função do real, a função que traz as informações (percepções) do mundo através dos órgãos dos sentidos. Pessoas do tipo Sensação acreditam nos fatos, têm facilidade para lembrar-se deles e dão atenção ao presente. Essas pessoas têm enfoque no real e no concreto, são voltadas para o “aqui - agora” e costumam ser práticas e realistas. Preocupam-se mais em manter as coisas funcionando do que em criar novos caminhos.

- Intuição

A percepção se dá através do inconsciente e a apreensão do ambiente geralmente acontece por meio de “pressentimentos”, “palpites” ou “inspirações”. Os sonhos premonitórios e as comunicações telepáticas via inconsciente são algumas das propriedades da intuição. A intuição busca os

significados, as relações e possibilidades futuras da informação recebida. Pessoas do tipo intuição tendem a ver o todo e não as partes, e, por isso, costumam apresentar dificuldades na percepção de detalhes.

- Pensamento

A função Pensamento estabelece a conexão lógica e conceitual entre os fatos percebidos. As pessoas que utilizam o Pensamento fazem uma análise lógica e racional dos fatos: julgam, classificam e discriminam uma coisa da outra sem maior interesse pelo seu valor afetivo. Procuram se orientar por leis gerais aplicáveis às situações, sem levar em conta a interferência de valores pessoais. Naturalmente voltadas para a razão, procuram ser imparciais em seus julgamentos.

- Sentimento

Quem usa o Sentimento julga o valor intrínseco das coisas, tende a valorizar os sentimentos em suas avaliações, preocupa-se com a harmonia do ambiente e incentiva movimentos sociais. Utiliza-se de valores pessoais (seus ou de outros) na tomada de decisões, mesmo que essas decisões não tenham lógica do ponto de vista da causalidade. Essas pessoas preferem emoções fortes e intensas ainda que seja negativa, a experiência apática e morna.

Ao demonstrar as quatro funções, Jung (1971a, p.497) escreveu:

sob o conceito de Sensação pretendo abranger todas as percepções através dos órgãos sensoriais; o Pensamento é a função do conhecimento intelectual e da formação lógica de conclusões; por Sentimento entendo uma função que avalia as coisas subjetivamente e por Intuição entendo a percepção por vias inconscientes ... A Sensação constata o que realmente está presente. O Pensamento nos permite conhecer o que significa este presente; o Sentimento, qual o seu valor; a Intuição, finalmente, aponta as possibilidades do “de onde” e do “para onde” que estão contidas neste

presente... As quatro funções são algo como os quatro pontos cardeais. Tão arbitrárias e tão indispensáveis quanto estes.

O que Jung chamou de tipos psicológicos são padrões na forma como as pessoas percebem e tomam decisões. Seu tipo indicará suas forças e fraquezas e o estilo de atividade que tendem a preferir. Sua tipologia indica como as pessoas fazem seus julgamentos e suas escolhas.

Para Jung (2008), os fatores que caracterizam cada estilo são: forma de pensar, sentir e agir; percepção feita por seus interlocutores; impactos decorrentes do intercambio pessoal; eficácia de abordagem.

Essas funções psíquicas, juntamente as atitudes de introversão e extroversão, representarão os tipos psicológicos, ou seja, os estilos de comunicação de cada um. Cabe afirmar que neste caso vai ser utilizado neste estudo apenas os quatro tipos mais relevante, não serão aplicados testes para averiguar extroversão e introversão. Adaptando ao mundo do trabalho é possível classificar:

- Tipo Intuição: Empreendedor
- Tipo Pensamento: Administrador
- Tipo Sensação: Produtor
- Tipo Sentimento: Integrador

Abaixo se apresenta os focos de cada estilo, suas forças, características, abordagens básicas, postura, senso de tempo e quais os riscos da utilização excessiva das suas forças.

	EMPREENDEDOR	ADMINISTRADOR	INTEGRADOR	PRODUTOR
Foco	Idéias	Fatos	Sentimentos	Ação
Força	Conceitual Inovador Imaginativo Original Idealista Criativo	Lógico Planejado Objetivo Detalhado Analítico Preciso	Orientado p/ pessoas Espontâneo Empático Crítico Informal Persuasivo	Orientado p/ resultados Assertivo Habilidades técnicas Prático Funcional Decidido
Características	Irrealista	Muito cauteloso	Informal demais	“Super Homem”
Uso excessivo das forças	Distante Idealista Pouco prático	Rígido Indeciso Lento	Subjetivo Sentimental Indulgente	Impulsivo Mentalidade estreita
Senso de Tempo	Futuro	Passado / presente / futuro	Passado	Agora
Abordagem Básica	Por que? E se? Possibilidades?	O que é? Alternativas?	Como me sinto a esse respeito? Bem ou mal?	Quando? Em quanto tempo? Quanto?
Postura	Descontraída Não- estruturada	Organizado Profissional	Casual Descontraído	Direto Orientado p/ resultados

- Quadro 1 – Estilos de relacionamento e forças
- Fonte: Jung (2008)

2.4 CICLOS DE VIDA E FASES DE DESENVOLVIMENTO

Abrange o desenvolvimento dos seres humanos através do ciclo de vida, destacando o surgimento de entendimento moral e a busca de um comportamento ético em ocasiões de referência, tais como nascimento, adolescência, idade adulta, envelhecimento e morte.

Burkhard (2008) comenta que existem leis gerais de desenvolvimento para cada fase da vida na biografia humana. Saber discernir o que é próprio daquela fase ou é exclusivamente seu é um fator importante para o autoconhecimento. A autora acredita que o ser humano possui três instâncias: corpo, alma e espírito. E assim, a mesma divide a vida humana em três grandes fases:

1. 0-21 anos: A preparação para a vida. Fase da total maturação dos órgãos (corpo), do amadurecimento biológico, do forte crescimento corporal.
2. 21-42 anos: Tornar-se homem/mulher. A individualidade permanece profundamente ligada à parte somática. É a fase do amadurecimento psicológico (alma), onde as forças vitais e de desgaste mantêm um certo equilíbrio.
3. 42 anos aos 63 anos: A realização de vida. Há um declínio biológico. É a fase do amadurecimento espiritual (espírito), onde temos um declínio mais acentuado de nossa curva biológica em benefício da ampliação da consciência.

Os chineses possuem o seguinte provérbio para expressar as fases da vida: levamos vinte anos para aprender, vinte anos para lutar e vinte anos para tornar-nos sábios. (BURKHARD, 2008)

Cada um dessas fases, segundo Moggi (2003) e Burkhard (2008), subdivide-se em mais três partes, chamados de setênios, períodos de sete anos onde o ser humano amadurece biograficamente em fases de transformação e evolução.

- 1º Setênio (0 a 7 anos) - Fase infantil. Caracteriza-se pela troca de todas as células herdadas de seus ancestrais por células individualizadas produzidas pela própria pessoa. O ambiente em que a criança nasce e é responsável pelo seu senso moral para o resto da vida. O processo de aprendizado nessa fase acontece por imitação e sua evolução dependerá dos exemplos que possui.

- 2º Setênio (7 a 14 anos) - Fase juvenil. Os valores fundamentais para o desenvolvimento favorável da criança são: fantasia, beleza, arte, veneração e autoridade. O processo de aprendizado nessa fase acontece pela identificação com uma autoridade venerada e amada. Nessa fase, uma educação autoritária pode transformar a criança em um adulto introspectivo, fechado e de difícil relacionamento. Já o contrário, uma educação excessivamente livre, que não coloca limites na criança, forma uma pessoa extrovertida e superficial, que tem dificuldade para conquistar objetivos e perseverança necessária para alcançá-los.

- 3º Setênio (14 a 21 anos) - Fase adolescente. Essa fase marca a entrada na puberdade e o amadurecimento da sexualidade, com uma possível crise de identidade junto a ela. É o início da formação de pensamentos próprios, independentes de conceitos ou experiências emprestadas do mundo externo. São formuladas perguntas tais como: Quem sou eu?; O que vim fazer neste mundo?; O que quero ser na vida? A partir desse ponto da biografia humana já é possível a análise dos aspectos ligados à carreira, liderança, trabalho em equipe e organização.

Nessa fase, o jovem começa a preocupar-se com a carreira profissional a seguir. Muitos ainda não têm respostas claras e encontram em seu caminho as mudanças constantes do mercado de trabalho. Alguns começam, por volta dos 14 anos, a entrar no mercado profissional para auxiliar o orçamento familiar. Muitas crianças não têm condições econômicas para estudar e desenvolver seu potencial e muitas carreiras são assumidas de forma aleatória – porque um conhecido ofereceu trabalho, por exemplo – e não poderão mais ser mudadas em função de pressão socioeconômicas.

Organizar festas, partidas de futebol, sites na internet, etc. já é um sinal de liderança nessa fase. Nessas ocasiões o jovem começa a exercitar sua liderança de maneira estruturada e essas experiências são fundamentais para sua vida adulta. Para parecer mais convincente, o jovem fala cada vez mais alto e, normalmente, todos querem expor seus diferentes pontos de vista, gerando uma conversa onde todos falam alto e ao mesmo tempo. A habilidade para trabalho em grupo ainda é pequena, geralmente é necessário uma autoridade externa mais madura e reconhecida pelo grupo para orientá-los.

- 4º Setênio (21 a 28 anos) - Fase emotiva. É nessa fase que o adolescente entra no mundo dos adultos e precisa atuar junto aos adultos. Possuem muito conhecimento teórico adquirido na teoria, mas não possuem experiência para colocar esses conhecimentos na prática. Uma caracterização desse período também é a consolidação de habilidades técnicas. Muitos jovens nessa fase tornam-se trainees, ou estagiários. Alguns jovens assumem cargo de chefia nessa fase da vida, podendo assumir um caráter autocrático, preocupando-se muito com status. Segundo Burkhard (2008) o vigésimo oitavo ano é marcado por uma profunda crise

interior, a chamada crise dos talentos. Muitas pessoas entram em crise de depressão, na manifestação da lei do espelhamento, onde os 28 anos são o espelho dos 14.

- 5º Setênio (28 a 35 anos) - Fase racional. Agora o adulto começa a consolidar suas emoções e ações, que começam a ser mais sedimentadas e conscientes. A razão predomina e a ponderação surge com mais intensidade. Perguntas típicas dessa fase são: “É justo? É correto? É digno? Faz sentido? Está correto? Quais são as consequências?” É nessa fase que o indivíduo começa a pensar mais nas pessoas e a ouvir mais o que elas têm a dizer.

Esse é o período que marca o meio da vida. Esse momento é crucial, pois, entre os 30 e 33 anos, o indivíduo começa a fazer uma diferenciação entre a biografia interna (ser) e a biografia externa (ter). Os que continuam trilhando apenas a biografia externa não terão nada de valioso para devolver ao mundo.

Quanto à carreira, é nessa fase da vida em que o profissional conquista o seu lugar no mundo do trabalho. Nesse período, as habilidades sociais, com as quais o profissional fala com propriedade e sabe ouvir os outros, são salientados. Há mais segurança interior e ponderação para liderar e, assim, as responsabilidades são mais delegadas aos subordinados, embora ainda mantenha o controle das tarefas para si. Há uma forte tendência a tentar impor seus pontos de vista baseado em argumentações lógicas e racionais. Embora seja insensível em algumas situações, já começa a querer escutar as pessoas verdadeiramente. Busca realizar-se profissionalmente com atividades de planejamento e organização.

- 6º Setênio (35 a 42 anos) - Fase consciente. As grandes responsabilidades começam a ser tomadas, a família normalmente já está constituída e o resultado do esforço empreendido até agora começa a aparecer. Neste setênio, o indivíduo percebe que possivelmente não será possível realizar tudo o que foi planejado e, próximo de seus 40 anos, pergunta-se coisas do tipo: - Quantos anos será que me restam ainda?; - Quem sou eu realmente? O que estou fazendo nessa vida? Assim, a pessoa pode acabar entrando em uma crise da autenticidade, onde avalia todas as suas escolhas até aqui e começa a buscar algo novo em sua vida. Esse período pode ser antecipado pelas mulheres e adiado pelos homens.

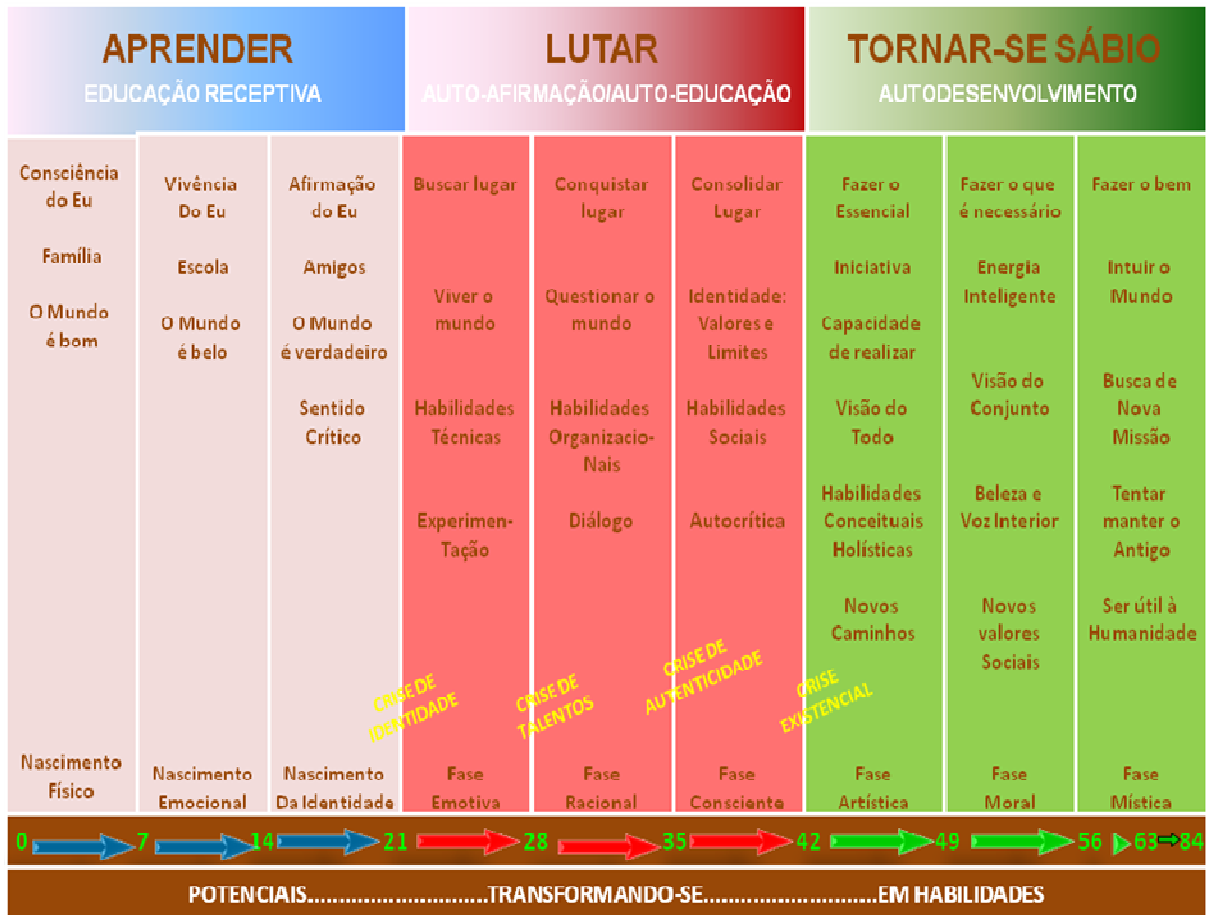
No quesito liderança, os aspectos humanos são evidenciados, a razão e a intuição são seus aliados. Torna-se mais eficaz, pensando nos objetivos da organização como um todo e agindo de acordo com isso.

- 7º Setênio (42 a 49 anos) - Fase imaginativa. Aqui o indivíduo aprende a dizer não para muitas expectativas das outras pessoas, começando a viver de acordo com suas próprias convicções, tentando ser autêntico. Na liderança, sua maturidade faz com que administre as pessoas estimulando-as a crescer e aproveitando o melhor de cada uma. Tolerância mais os erros e começa a vê-los como oportunidade de aprendizagem. O trabalho em equipe é mais criativo, transparente e, como líder, acaba conquistando a confiança dos subordinados. Esse profissional procura feedback da equipe e aceita feedbacks negativos, vendo-os como oportunidades de desenvolvimento.

- 8º Setênio (49 a 56 anos) - Fase inspirativa. O indivíduo começa a perceber um enfraquecimento de seus órgãos vitais e, por isso, precisa mais cuidado e ritmo em sua vida. Como líder, esse profissional tem alto nível de percepção e julgamento maduro nas várias situações de trabalho e pode ver um problema de diferentes pontos de vista. Reconhece o talento das pessoas e prepara-as para desafios futuros.

- 9º Setênio (56 a 63 anos) - Fase intuitiva. As percepções interiores começam a tomar mais espaço na vida do indivíduo e ele percebe que o seu eu atual é a consequência de tudo o que ele viveu até o momento. Sua liderança tem desenvolvida uma visão de futuro. Costuma ser uma figura inspiradora no seu trabalho, dá grandes diretrizes e deixa para os outros a função de planejamento. É um profissional que ouve muito mais do que fala. Permite que as pessoas encontrem as soluções e estimula-as através de perguntas pertinentes, que aprendeu a fazer ao longo de sua trajetória. Excelente para o trabalho em equipe. Costuma dar respostas intuitivas e criativas para necessidades futuras reais, baseado nas tendências do mercado.

A biografia humana permite assim que o indivíduo perceba suas potencialidades, seu desenvolvimento, as fases que o tempo lhe apresenta e, dessa forma, lhe proporciona maior conhecimento e reflexão de si e de todos ao seu redor.



- Quadro 2 – Fases do Desenvolvimento Humano
- Fonte: Adaptado Burkhard, Gudrun (2000)

2.5 Network

Outro fator importante e relevante para é saber como esta sua rede de relacionamentos. Preocupar-se em desenvolvê-la deve fazer parte dos objetivos a serem traçados no planejamento da carreira, pois sem uma extensa network muitos projetos podem não se efetivar. Esta rede futuramente pode ser considerada uma grande capital, uma vez que contribui para abrir caminhos no momento em que oferece e multiplica as possibilidades advindas das informações e dos conhecimentos das pessoas que fazem parte desta rede, minimizando riscos e maximizando oportunidades no que tange à sua carreira profissional e aos negócios; portanto, o profissional que está atento ao mercado deve preocupar-se em criar

condições para montar, manter e expandir sua rede de contactos, demonstrando sempre estar aberto e bem disposto em conhecer novas pessoas, buscando novos relacionamentos, tendo a cautela de trabalhar sua rede de contactos com muita sabedoria, integridade, autenticidade, ética e transparência, cultivando-a e cativando-a, cuidando sempre para que a mesma cresça e fortaleça a cada dia, consolidando assim, em um forte capital social.

Para expandir adequadamente sua network, você deve cumprir três condições indispensáveis:

1. Desviar-se temporariamente de suas rotas normais e aproximar-se de novas pessoas;
2. Habituá-lo a conversar com todas as pessoas que encontrar;
3. Criar maneiras de reencontrar as pessoas interessantes que vier a conhecer.

Saia de sua rota

É importante que você desenvolva algum gosto por pesquisar novos ambientes, contatos e situações sociais. Assim, vá a lugares em que não costuma ir, siga por trajetos e itinerários os quais não são habituais.

Alguns ambientes nos quais você poderá ampliar substancialmente seu rol de network:

- Encontros e congressos;
- Conferências e palestras;
- Seminários e cursos;
- Feiras e exposições;
- Festas, quermesses, reuniões sociais diversas.

Estes foram apenas alguns, dos mais variados ambientes ao qual você pode enriquecer a sua lista.

Converse com todos

Ser um excelente conversador, cativante, carismático, atraente, certamente é uma arte. Poucos conseguem ser assim.

No entanto, basta inicialmente apresentar-se como um conversador adequado, pertinente, oportuno e pode-se com certeza ao seu tempo chegar a um nível bastante razoável de conversação. Para isto basta prestar atenção a três requisitos básicos:

- Estabelecer interesses comuns e conexões com seu interlocutor;
- Ter alguma coisa a dizer sobre qualquer assunto abordado na conversa;
- Adotar uma atitude permanente de simpatia e receptividade em relação a seus interlocutores.

Desta forma você irá aprimorar e agregar maior conhecimento.

Reencontre pessoas interessantes

Se não houver prosseguimento da relação, o primeiro contato que você teve com alguém de pouco lhe terá servido. Assim trate de garantir os meios seja por e-mail, telefone, cartão de visitas de reencontrar as pessoas com as quais já manteve contato.

Alguns dias depois você pode entrar em contato através de um email, o importante é você manter esta relação ativa. Você logo perceberá que a periodicidade nesses contatos diferirá conforme a pessoa: com algumas você poderá e devera ter novos contatos com maior frequência, outra se dará mais espaçadamente.

Você ainda poderá descobrir e cultivar bons motivos para entrar em contato com as pessoas. Exemplo: sempre aparecer a sua frente um artigo que uma dessas pessoas gostaria de receber, uma notícia que ela gostaria de ler, enfim, qualquer episódio que a fez lembrar esta pessoa é válido para a retomada de um contato anterior. Ainda sob o ponto de vista corporativo, é de suma importância que os empreendedores percebam que seu networking é de grande valia também no que

tange a vida corporativa, uma vez que sua empresa através desta valiosa ferramenta terá a possibilidade e a oportunidade de obter grandes negócios, alcançar novos mercados, ganhar notoriedade, realizar grandes parcerias, captar recursos humanos talentosos e se prosperar, através das informações, dos conhecimentos e relacionamentos advindos desta mesma rede, o que irá contribuir para impulsionar sua empresa a um crescimento futuro.

3 MÉTODOS E PROCEDIMENTOS

O método delinea como os objetivos do projeto de pesquisa pretendem ser alcançados.

3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

Segundo Ludke e André (1986), para realizar uma pesquisa é preciso promover um confronto entre os dados, as evidências, as informações coletadas sobre determinado assunto e o conhecimento teórico acumulado a respeito dele. Trata-se de construir uma porção do saber. Esse conhecimento é não só fruto da curiosidade, da inquietação, da inteligência e da atividade investigativa do pesquisador, mas também da continuação do que foi elaborado e sistematizado pelos que já trabalharam o assunto anteriormente.

O autor Antonio Carlos Gil traz que a formulação do problema, a construção de hipóteses e a identificação das relações entre variáveis constituem passos do estabelecimento do marco teórico ou sistema conceitual da pesquisa. À medida que estas tarefas são plenamente realizadas, o trabalho de investigação assume o caráter de um sistema coordenado e coerente de conceitos e proposições. O estabelecimento desse marco teórico, ou sistema conceitual, que deriva fundamentalmente de exercícios lógicos, é essencial para que o problema assumo o significado científico.

O delineamento refere-se ao planejamento de pesquisa em sua dimensão mais ampla, envolvendo tanto a sua diagramação quanto a previsão de análise e interpretação de dados. Entre outros aspectos, o delineamento considera o ambiente em que são coletados os dados, bem como as formas de controle das variáveis envolvidas.

O elemento mais importante para a identificação de um delineamento é o procedimento adotado para a coleta de dados. Assim podem ser definidos dois grandes grupos de delineamentos: aqueles que se valem das chamadas fontes de “papel” e aqueles cujos dados são fornecidos por pessoas. No primeiro grupo estão a pesquisa bibliográfica e a pesquisa documental. No segundo estão a pesquisa experimental, a pesquisa ex-post-facto, o levantamento, o estudo de caso e o estudo de campo.

A presente pesquisa se concretizou através do estudo de caso exploratório, utilizando a pesquisa bibliográfica e a pesquisa documental, analisando o perfil dos profissionais do Sistema FIERGS. O estudo de caso representa uma estratégia de investigação que examina um fenômeno em seu estado natural, empregando múltiplos métodos de recolha e tratamento de dados sobre uma ou algumas entidades (pessoas, grupos ou organizações). O estudo de caso fica intimamente ligado ao contexto ou processo estudado, esse tipo de abordagem não representa um método por si só, mas uma estratégia de pesquisa que permite o uso de métodos qualitativos e quantitativos (MENDES, 2002).

Este estudo de caso foi feito a partir de bibliografias que abordam o tema escolhido, sendo utilizados tópicos como tipologia de Yung, âncoras de carreira e ciclos de vida, posteriormente será feito levantamento baseado nos estudos desta pesquisa.

3.2 DEFINIÇÃO DA ÁREA/POP.-ALVO/AMOSTRA/UNID. ANÁLISE

A pesquisa foi efetuada juntamente com os funcionários da equipe GEPES (Gestão de Pessoas). Foi selecionado um grupo de 4 pessoas para fazer a análise e o levantamento de perfil.

3.3 TÉCNICAS DE COLETA DE DADOS

Sob uma perspectiva de uma pesquisa científica deve-se buscar dados de uma realidade através de técnicas, ou seja, forma como observamos a realidade que através dos instrumentos de coletas que são ferramentas para obtenção dos dados que pesquisa então a técnica elege o desenho e avaliação do instrumento apropriado para coletar dados.

Para Yin (2002), são seis as principais fontes de evidências, e um bom estudo de caso utilizará o maior número possível de fontes como documentação, registros em arquivos, entrevistas, observações diretas, observação participante e artefatos físicos.

Nesta pesquisa de caráter qualitativo será utilizado questionário estruturado, testes e observação. Com a finalização das pesquisas os dados serão apresentados. Após os dados serão organizados em categorias para análise.

3.4 TÉCNICAS DE ANÁLISE DE DADOS

Com a finalização das pesquisas os dados serão apresentados. Após os dados serão organizados em categorias para análise.

3.5 LIMITAÇÕES DO MÉTODO E ESTUDO

Neste estudo de caso serão utilizados dados extraídos da pesquisa considerando apenas as respostas dos profissionais da GEPES (Área de gestão de pessoas), não sendo incluídos os demais funcionários de outras áreas do sistema.

4 DESCRIÇÕES DOS RESULTADOS INDIVIDUAIS

✓ ANÁLISE DESCRITIVA FUNCIONÁRIO 1

O funcionário 1 demonstrou como principal motivador de carreira autonomia/independência e em segundo lugar estilo de vida. Pode-se dizer que se trata de uma personalidade que se preocupa principalmente em equilibrar as necessidades individuais, familiares e de carreira, para isto é o tipo de pessoa que quer flexibilidade mais do que qualquer outra coisa. Busca uma atitude organizacional que reflita pelos interesses pessoais e familiares. Independentemente de seu ramo de atividade, essas pessoas têm uma necessidade imperiosa de fazer as coisas do seu jeito, dentro de seu ritmo e de acordo com seus próprios padrões. Atualmente este funcionário encontra-se exercendo sua atividade profissional em uma empresa que de certa forma possui estas características. Para este perfil um novo cargo significa ter mais liberdade do que teve no anterior. Em outras palavras, promoção significa maior autonomia. Isto vai ao encontro a umas das respostas do questionamento, onde dois dos aspectos citados como importantes para sentir-se bem foi colocado: poder de decisão e liberdade para executar suas tarefas.

Ainda relatando seu motivador de carreira principal, pode-se citar que gosta de trabalhos claramente delineados, com prazos e metas definidas. Gosta de companhia, de estar rodeado de gente, pode sentir falta da companhia de outras pessoas.

Quanto aos seus estilos de relacionamento, seu principal estilo foi definido como produtor, e em segundo plano como administrador. Sendo que o perfil empreendedor se mostrou como um perfil de apoio. O produtor costuma valorizar a

ação, os resultados, as atitudes, a prática e as decisões rápidas. Enquanto isto o administrador é objetivo, planejado e possui capacidade de encontrar soluções alternativas. Como características semelhantes ambos são voltadas para fatos, ou seja, para coisas concretas.

No questionário, o funcionário 1 citou como competências ser decidido, prático, organizado, características que vão de encontro ao estilo de comunicação encontrado, reforçando assim os pontos em comuns.

Como características ainda da combinação dos padrões produtor/administrador ele prefere ser direto, preciso, crítico em relação a si e aos outros, esse é o estilo do líder realizador, que estabelece metas, elabora processos e faz o que é certo com um forte clima de urgência. O funcionário 1 utiliza de sua boa comunicação e interação social para persuadir as pessoas e prover entusiasmo a sua equipe, mas é usual que adote uma postura de independência em relação as opiniões das mesmas, pois está muito seguro de como deve agir. Pode inclusive quebrar regras, se julgar que isso o levará mais rapidamente aos resultados a que se propôs.

Tratando-se dos aspectos a desenvolver, o funcionário aborda dificuldades em delegar tarefas e falta de criatividade. Como formas de recompensas citam-se no perfil um aumento, mais responsabilidade, reconhecimento público formal, mais uma vez indo de encontro com a resposta dada ao questionário onde o mesmo consta remuneração como um aspecto importante. Este perfil deve ainda ter cuidado com explicações em excesso, ser fechado a novas idéias que vai de encontro à falta de criatividade. Pessoa com este estilo deve cuidar para não fixar-se demasiadamente no fazer excessivo, perdendo a visão a longo prazo e enfatizando demais o curto prazo. Isso ficou bastante claro no fato do funcionário ter admitido no questionário que não costuma definir metas e objetivos a longo prazo e sim a curto e médio prazo.

O funcionário encontra-se com 37 anos, com superior completo em administração de empresas. Segundo Burkhard (2008) ele se encontra no sétimo consciente, onde geralmente a família já está constituída e o resultado do esforço empreendido até começa a aparecer. Perguntam-se coisas do tipo? O que estou

fazendo nesta vida? Quem eu sou realmente? Este período pode ser adiantado pelas mulheres e adiado para os homens. Neste período ainda percebe-se que tudo que foi planejado pode não ser alcançado e como cita este funcionário tem receio da estagnação, portanto no quesito liderança, os aspectos humanos são evidenciados, a razão e a intuição, tornando-se mais eficaz, pensando nos objetivos da organização como um todo. Quanto ao seu networking possui uma boa rede de relacionamentos, porém poderia dar maior atenção a ela.

Quanto ao seu perfil considero alinhado no seu atual cargo, porém em fase de maturação.

✓ ANÁLISE DESCRITIVA FUNCIONÁRIO 2

O funcionário 2 demonstrou como motivador de carreira técnico funcional e posteriormente desafio puro. A característica mais importante de trabalho desejável é que seja um desafio. Se o trabalho não desafiar sua capacidade e aptidões, logo ele ficará entediado, o que o levará a procurar outras atribuições. O que realmente o motiva e estimula é exercitar suas aptidões e a satisfação de saber que é perito no assunto. Esta ancora leva a pessoa a buscar especialização, desvalorizando assim o que é geral e superficial. Este funcionário está mais ligado ao conteúdo do seu trabalho. Como característica deste perfil é ser fiel a uma organização, desejando tomar parte no estabelecimento de metas, deseja carta branca para agir, que o capacite a desempenhar a tarefa apropriadamente, isto fica claro e foi diagnosticado no questionário quando interrogado ao funcionário 2 o que o deixava insatisfeito no trabalho e o mesmo remete: situações que não dependam da sua atuação para serem resolvidas. Este perfil aprecia e valoriza mais o reconhecimento de seus colegas do mesmo nível profissional do que recompensas recebidas de membros da administração que não entendem do assunto.

Como estilo de relacionamento prevaleceu o produtor e em segundo o empreendedor, com apoio do estilo administrador. O produtor assim como anteriormente citado valoriza a ação, os resultados, as atitudes, a prática e as decisões rápidas. O perfil de empreendedor sabe como reconhecer talentos, sentindo a essência das pessoas "o quem". Pensam fora da caixa, reconhecendo

necessidades não atendidas e problemas não resolvidos. Abre-se para novas possibilidades; perguntam “E se?”. Como riscos e fraquezas é um perfil que começa muitas coisas e termina poucas, um pouco desorganizado, trabalha sem parar. No questionário dois pontos foram identificados como melhoria pelo funcionário: ter mais atenção aos detalhes e relacionamento interpessoal, que logo vai de encontro como um ponto de melhoria do empreendedor e um ponto do perfil integrador ao qual foi à pontuação mais baixa.

O funcionário 2 hoje esta com 28 anos, tem superior completo em pedagogia empresarial. Segundo Burkhard esta saindo da fase emotiva que é marcada por uma profunda crise interior, a chamada crise dos talentos e indo para a fase racional onde o adulto começa a consolidar suas emoções e ações, que começam a ser mais sedimentadas e conscientes. Nesta fase da vida em termos profissionais é importante a pessoa estar fixada em uma empresa, mesmo que ainda não seja a ideal, pois esse momento será importante para adquirir experiências de trabalho para as próximas fases. Nesta fase ainda podemos estar tendo crises no casamento, fazendo separações ou novas uniões, tendo rupturas no trabalho ou vendo-o sob novas perspectivas, buscando o isolamento e trocando o círculo de amizades, tudo isto é possível. É a fase de um viver mais impulsivo para um viver mais serio e responsável. É a busca da estabilidade. Nossa alma se torna mais inteira, somando características femininas e masculinas. Começamos, na verdade, a desenvolver o perfil do nosso oposto: os homens passam a ser mais sensíveis e as mulheres, mais fortes e racionais. Burkhard (2008) apenas alerta para a inter-relação com o ambiente, ou seja, “é preciso ver se o ambiente de trabalho ou de família não o esta sufocando ou, pelo contrario, se a pessoa não esta sufocando seus subalternos ou seus familiares”. Isso ocorre devido à força que impera nesta fase que é a de ser o todo-poderoso, assim é importante que o funcionário 2 perceba e avalie se essa situação esta ocorrendo e desenvolver tolerância e mais interesse pelos outros e não apenas por si mesmo. Este perfil poderia estar mais bem alinhado ao cargo quando se fala do seu lado empreendedor, poderia ser colocado em prática seu talento para desenvolver projetos e pesquisas e por conseqüência desempenharia bem seus pontos fortes para a organização.

Quanto à network possui bastantes contatos, recebe bastantes e-mails, mas admite que precisa dedicar mais tempo para ampliá-lo.

✓ ANÁLISE DESCRITIVA FUNCIONÁRIO 3

O funcionário 3 teve como principal motivador de carreira desafio puro e posteriormente segurança/estabilidade. Quanto ao diagnóstico deste funcionário não relacionei muitas semelhanças do que foi respondido no questionário com o perfil de desafio puro e sim com o perfil de segurança/estabilidade. No questionário puderam ser identificadas características deste perfil, quando o funcionário cita um bom plano de aposentadoria para o futuro, vê-se que é uma pessoa que organiza sua carreira para se sentir estável e segura, permitindo assim que os eventos futuros sejam previsíveis, podendo assim relaxar e prever seu sucesso. Muitas vezes são percebidos como “sem ambições” e podem ser rejeitados em culturas que valorizam a ambição. Prefere ser reconhecido por sua fidelidade, desempenho correto que vão lhe assegurar mais estabilidade futura. Tende a deixar sua carreira nas mãos do empregador, acredita que a lealdade contribui para o bom desempenho da empresa.

Quanto ao estilo de relacionamento seu principal é o administrador, ficando muito próximo do produtor e também do integrador. Isto sugere que é um perfil que não tem algum ponto forte que se destaque, é um perfil que pode se ajustar facilmente. É um perfil que olha a realidade e busca o recurso para aquela necessidade.

O funcionário 3 se encontra com 28 anos, está cursando superior em processos gerenciais. Atualmente trabalha numa entidade que lhe dá segurança. Como ponto forte cita ser persuasiva, teimosa e persistente. Como pontos a desenvolver cita autocontrole. Quando relembra sua carreira até aqui, relata que já estagiou na área de segurança do trabalho e que também gostou, percebeu que gosta de trabalhar com pessoas, só não gosta de trabalhar no “pesado”. Julga ser importante para desempenhar seu trabalho tranquilidade, harmonia e ser bem reconhecida.

Quando comparados os estilos de comunicação e os motivadores de carreira, os testes destacam forças e fraquezas. Como análise de forças, temos: metódico e persistente, multitarefas, conseguem transmitir entusiasmo as pessoas, que se envolvem e cooperam, empáticos e espontâneos, gosta de valores tradicionais. Como pontos de melhoria devem atentar, pois explica em excesso, possui

insegurança exacerbada, cautela exagerada, aversão ao risco, vê conspiração em tudo, preocupa-se em demasia com o que os outros vão pensar, perdem o autocontrole e respeito próprio. Em geral percebe-se um alinhamento estável com o cargo desempenhado.

✓ ANÁLISE DESCRITIVA FUNCIONÁRIO 4

Como motivadores de carreiras primeiramente se destacou autonomia/independência e logo segurança/estabilidade. Indica um perfil que gosta de fazer as coisas a sua maneira. Possui tendências a profissões autônomas ou que envolvam projetos. Necessita de autopromoção e maior liberdade de ação. Esta personalidade está mais focada em segurança, é atraída por empresas que apresentem plano de carreira e planos bem definidos. O funcionário 4 cita ainda que futuramente pretende tentar a carreira pública, sinal que demonstra sua preocupação quanto ao lado financeiro, que também foi esboçado no questionário a importância da remuneração.

Seu principal estilo de comunicação é o produtor, seguido do integrador. O produtor valoriza a ação, os resultados, as atitudes práticas e as decisões rápidas. O integrador valoriza as pessoas, os relacionamentos, o lidar com os outros e o trabalho em equipe. Como fortalezas o produtor apresenta obtenção de resultados, orientação para a ação, capacidade de implementação, procura de desafios, tomada de decisões. Como integrador temos: capacidade de persuasão, envolvimento e valorização do trabalho em equipe. No questionário que foi aplicado, quando perguntado ao funcionário 4, algumas de suas competências ele nos traz alguns itens que reforçam o que foi averiguado no teste como: persuasão, comprometimento e lealdade. O funcionário relata que para se sentir bem em seu ambiente de trabalho é necessário ter trabalho em equipe, ambiente agradável, percebendo-se assim relatividade entre o resultado dos testes e das respostas dadas ao questionário.

É um perfil que sob pressão busca a solução do problema com algum cuidado das pessoas. O funcionário detalha alguns pontos a desenvolver, paciência, atenção e criatividade. Como é um perfil que trabalha sem parar, é fechado a novas idéias, fica justificada a falta de criatividade. Como é um estilo de relacionamento

produtor/integrador que gosta de estar envolvido com as pessoas, que valoriza emoções e sentimentos, nota-se que o funcionário 4 está deixando de lado este seu lado integrador na atual função, refere-se que ainda não se sente realizado e percebido.

Atualmente o funcionário 4 encontra-se com 31 anos, graduado em recursos humanos. Esse é o período que marca o meio da vida, é crucial, pois entre os 30 e 33 anos, começa a fazer uma diferenciação entre a biografia interna (ser) e a biografia externa (ter).

Quanto à carreira, é nessa fase da vida em que o profissional conquista o seu espaço. Nesse período, as habilidades sociais, com as quais o profissional fala com propriedade e sabe ouvir os outros, são salientados. Quanto à network relata estar ativo e tenta permanecer e aumentar seus contatos. Quanto à colocação que atualmente o funcionário exerce nota-se que seu lado integrador esteja descompensando poderia ser mais bem desenvolvida sua fortaleza, fica a reflexão como oportunidade de melhoria.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Neste trabalho notoriamente e comprovadamente percebe-se a importância do autoconhecimento para a gestão de carreira.

Partindo dos estudos desenvolvidos por Carl Jung sobre os estilos de relacionamento, de Edgar Schein sobre motivadores de carreira e por Burkhard Gudrun sobre as fases do desenvolvimento humano, foi possível verificar as características e o estilo comportamental de cada pessoa.

O sucesso de sua carreira profissional está altamente ligada ao quanto você dá um verdadeiro sentido pra vida, estar inteiro em tudo que fazemos é condição indispensável se quisermos atingir os resultados. Exercer funções que exigem de nós aquilo que não somos, nos divide, nos estressa e nos adoce. É preciso manter esta inteireza entre o que pensamos o que sentimos e como nos comportamos em tudo quanto realizamos na vida. Isto é manter a integridade do nosso comportamento, da nossa essência, sem perder a flexibilidade necessária a arte de conviver. Para tanto se faz necessário o desenvolvimento da maturidade.

Ter maturidade é saber potencializar nossas competências e investir no (conhecimento e administração) desenvolvimento dos nossos pontos fracos.

É poder usar características que não fazem parte do nosso repertório, sem muito desconforto, para atender a uma determinada situação, permitindo-se voltar em seguida ao conforto do nosso perfil, do nosso temperamento.

Este é um exercício do dia a dia que requer o aprendizado de conceitos, a mudança de comportamentos, o equilíbrio emocional e o exercício da prática para aumentar nossas habilidades.

Na escolha de uma carreira profissional é muito importante definir os valores que norteiam nossa vida; esclarecer os princípios que governam nossas práticas; saber quem somos na verdade; saber o que podemos e ter consciência dos nossos limites; saber o que queremos de fato; e conhecer as fronteiras de nossa disposição. Basta cultivar nossa maturidade, que não significa obrigatoriamente mais idade, mas uma real disposição de trabalhar o autodesenvolvimento.

REFERÊNCIAS

ANSOFF, Igor; McDONNELL, Edward J. Estratégias para Gerenciar sua Carreira/Harvard Business. Ed. Campus, 2003.

EXAME, Portal, Naiditch, Suzana, Julho, 2010

GIL, Antonio Carlos, Métodos e Técnicas de Pesquisa Social. São Paulo: Atlas, 1999.

MOGGI, Jair, BURKHARD, Daniel. Assuma a direção de sua carreira: os ciclos que definem o seu futuro profissional. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003, 10ª reimpressão.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. Plano de Carreira: foco no indivíduo: como elaborar e aplicar para ser um profissional de sucesso, São Paulo: Atlas, 2009.

OLIVEIRA, Elton L. Desenvolvimento Pessoal. São Leopoldo: [S.n.], 2010. (Apostila do módulo de Gestão da Mudança, Curso de MBA em Gestão Empresarial, Universidade do Vale do Rio dos Sinos).

OLIVEIRA, Mylene Brum. POVO, Correio, Abril, 2011.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. Projetos de estágio e de pesquisa em administração - Guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudo de caso. 2. Ed. São Paulo: Atlas, 1999.

SCHEIN, Edgar H. Identidade Profissional: Como ajustar suas inclinações a suas opções de trabalho. São Paulo: Nobel, 2006.

SENGE, Peter. A Quinta Disciplina. São Paulo: Best Seller, 1990.

YIN, R. K. Estudo de caso: planejamento e métodos. 2. Ed. Porto Alegre: Bookman, 2001-2004. 205 p.

APÊNDICE A - ALINHAMENTO VIDA & CARREIRA

Resuma os resultados principais de sua reflexão até agora sobre os conjuntos de fatores abaixo e que, certamente, serão determinantes para o sucesso de suas escolhas futuras.

1. Quais os aspectos que você considera importante no seu trabalho para você se sentir bem?
2. Quais características pessoais você julga importante para desempenhar sua tarefa?
3. Você se sente realizado? Percebido pelos outros?
4. Quando você pensa no futuro de sua carreira, há coisas que gostaria especialmente de evitar? Há coisas que você teme?
5. Como você descreveria agora seus objetivos de longo prazo? Quais as coisas que o animam?
6. Quanto a sua escolaridade; quais as matérias a que você deu prioridade na escola? Porque você escolheu essa área? Como se sente agora por ter feito esta escolha?
7. Ao relembrar sua carreira e sua vida ate aqui, pode descrever alguns períodos de que você gostou especificamente?
8. Competências- Liste suas competências mais fortes, que definem seu repertório de respostas aos desafios que enfrentou e poderá enfrentar no futuro.
9. Pontos a Desenvolver- Em que aspectos você precisa se desenvolver ou ter cuidado maior, tendo em vista o que se propõe para os próximos anos?
10. Satisfações e Insatisfações- Liste abaixo os principais fatores de satisfação e insatisfação. Lembre-se que a análise remete a situações na vida e não só ao trabalho.

11. Networking - Quais as principais conclusões às quais você chegou ao analisar sua rede de relacionamentos?

ANEXO A – EXERCÍCIO MOTIVADORES DE CARREIRA ÂNCORAS (MOTIVADORES) DE CARREIRA

Edgar H. Schein, Ph. D.

O objetivo deste exercício é familiarizar o participante com instrumentos que permitem a percepção, análise e tomada de decisões acerca de sua carreira profissional.

A âncora de carreira é “uma combinação de áreas percebidas de competências, motivos e valores das quais não abrimos mão, representam o nosso próprio eu”. A seguir é sugerido um questionário e um roteiro de entrevista para auxiliá-lo na identificação de sua âncora de carreira.

A finalidade deste questionário é estimular seus pensamentos sobre suas próprias áreas de competência, seus motivos e seus valores. Isoladamente, este questionário não revelará sua âncora de carreira, porque é muito fácil ser tendencioso nas respostas. Entretanto, estimulará seu pensamento.

Procure responder às perguntas tão honestamente quanto possível e trabalhar rapidamente. Respostas extremadas, a não ser em situações em que você claramente tem sentimentos fortes em uma ou outra direção.

Como classificar os itens

Para cada um dos próximos 40 itens, classifique o quanto este item é verdadeiro para você em geral, atribuindo-lhe um número de 1 a 6. Quanto maior o número, mais este item é verdadeiro para você. Por exemplo, se o item diz “Sonho em ser o presidente de uma empresa”, você o classificaria assim:

- “1” se a afirmação jamais se aplica a você.
- “2” ou “3” se a afirmação ocasionalmente se aplica a você.
- “4” ou “5” se a afirmação frequentemente se aplica a você.
- “6” se a afirmação sempre se aplica a você.

Levantamento de inclinações profissionais

01	Sonho em ser tão bom no que faço de tal forma que meus conhecimentos especializados sejam constantemente procurados.	
02	Sinto-me mais realizado em meu trabalho quando sou capaz de integrar e gerenciar o esforço dos outros.	
03	Sonho em ter uma carreira que me dê à liberdade de fazer o trabalho à minha maneira de no tempo por mim programado.	
04	Segurança e estabilidade são mais importantes para mim do que liberdade e autonomia.	
05	Estou sempre procurando idéias que me permitam iniciar meu próprio negócio.	
06	Sinto-me bem em minha carreira apenas quando tenho a sensação de ter feito uma contribuição real para o bem da sociedade.	
07	Sonho com uma carreira na qual eu possa solucionar problemas ou vencer com situações extremamente desafiadoras.	
08	Preferiria deixar meu emprego a ser colocado em um trabalho que comprometa minha capacidade de me dedicar aos assuntos pessoais e familiares.	
09	Sinto-me sucedido em minha carreira apenas quando posso desenvolver minhas habilidades técnicas ou funcionais a um nível de competência muito alto.	
10	Sonho em dirigir uma organização complexa e tomar decisões que afetem muitas pessoas.	
11	Sinto-me mais realizado em meu trabalho quanto tenho total liberdade de definir minhas próprias tarefas, horários e procedimentos.	
12	Preferiria deixar meu emprego a aceitar uma tarefa que possa colocar em risco minha segurança na organização.	
13	Montar meu próprio negócio é mais importante para mim do que atingir uma alta posição gerencial como empregado.	
14	Sinto-me mais realizado em minha carreira quando posso utilizar meus talentos a serviço dos outros.	
15	Sinto-me realizado em minha carreira apenas quando enfrento e supero desafios extremamente difíceis.	
16	Sonho com uma carreira que me permita integrar minhas necessidades pessoais, familiares e de trabalho.	
17	Tornar-me um gerente técnico em minha área de especialização é mais atraente para mim do que tornar-me um gerente geral.	
18	Sentir-me-ei bem sucedido em minha carreira apenas quando me tornar um gerente geral em alguma organização.	
19	Sentir-me-ei bem sucedido em minha carreira apenas quando alcançar total autonomia e liberdade.	
20	Procuro trabalhos em organizações que me dêem senso de segurança e estabilidade.	
21	Sinto-me realizado em minha carreira quando tenho a oportunidade de construir alguma coisa que seja resultado unicamente de minhas próprias idéias e esforços.	
22	Utilizar minhas habilidades para tornar o mundo um lugar melhor para se viver e trabalhar, é mais importante para mim do que alcançar uma posição gerencial de alto nível.	
23	Sinto-me mais realizado em minha carreira quando solucionarei problemas insolúveis ou venci o que aparentemente era impossível de ser vencido.	
24	Sinto-me bem sucedido na vida apenas quando fui capaz de equilibrar minhas necessidades pessoais, familiares e de carreira.	
25	Preferiria deixar meu emprego a aceitar uma tarefa de rodízio que me afaste da minha área de experiência.	
26	Tornar-me um gerente geral é mais atraente para mim do que tornar-me um gerente técnico em minha área de especialização	
27	Para mim, poder fazer um trabalho à minha própria maneira, sem regras e restrições, é mais importante do que segurança.	

28	Sinto-me mais realizado em meu trabalho quando percebo que tenho total segurança financeira e estabilidade no trabalho.	
29	Sinto-me bem sucedido em meu trabalho apenas quando posso criar ou construir alguma coisa que seja inteiramente de minha autoria.	
30	Sonho em ter uma carreira que faça uma real contribuição à humanidade e à sociedade.	
31	Procuo oportunidades de trabalho que desafiem fortemente minhas habilidades para solucionar problemas.	
32	Equilibrar as exigências da minha vida pessoal e profissional é mais importante do que alcançar alta posição gerencial.	
33	Sinto-me plenamente realizado em meu trabalho quando sou capaz de empregar minhas habilidades e talentos especiais.	
34	Preferiria deixar minha organização a aceitar um emprego que me afastasse da trajetória de gerência geral.	
35	Preferiria deixar minha organização a aceitar um emprego que reduza minha autonomia e liberdade.	
36	Sonho em ter uma carreira que me dê senso de segurança e estabilidade.	
37	Sonho em iniciar e montar meu próprio negócio.	
38	Preferiria deixar minha organização a aceitar uma tarefa que prejudique minha capacidade de servir aos outros.	
39	Trabalhar em problemas praticamente insolúveis para mim é mais importante do que alcançar uma posição gerencial de alto nível.	
40	Sempre procurei oportunidades de trabalho que minimizassem interferências com assuntos pessoais e familiares.	

Releia suas respostas e localize os itens aos quais você atribui mais pontos. Escolha os TRÊS itens que mais se aplicam a você e acrescente a cada um QUATRO (4) pontos. Marque o total de pontos.

Instruções para contar os pontos

Os espaços em branco a seguir representam os itens que você acabou de classificar. Transfira suas respostas das páginas anteriores para os espaços em branco. Não se esqueça de acrescentar os quatro pontos para os três itens mais verdadeiros para você. Some os números de cada coluna e divida esse total pelo número de itens na coluna (cinco). A média resultante é sua auto-avaliação de quão verdadeiros os itens nesta escala são para você.

As explicações das colunas serão fornecidas mais adiante neste manual.

TF	GG	AI	SE	CE	SD	DP	EV
1. ___	2. ___	3. ___	4. ___	5. ___	6. ___	7. ___	8. ___
9. ___	10. ___	11. ___	12. ___	13. ___	14. ___	15. ___	16. ___
17. ___	18. ___	19. ___	20. ___	21. ___	22. ___	23. ___	24. ___

25. ___ 26. ___ 27. ___ 28. ___ 29. ___ 30. ___ 31. ___ 32. ___
33. ___ 34. ___ 35. ___ 36. ___ 37. ___ 38. ___ 39. ___ 40. ___

Total

÷5

Média

ANEXO B – TESTE ESTILO DE RELACIONAMENTOS BASEADO NOS TIPOS PSICOLÓGICOS DE JUNG

Analise cuidadosamente cada questão e suas alternativas e atribua:

Nota 6 para a alternativa que MAIS tem a ver com você,

Nota 4 para alternativa que se aproxima UM POUCO MAIS de você,

Nota 3 para alternativa que se aproxima UM POUCO MENOS de você,

Nota 1 para alternativa que MENOS tem a ver com você.

Use a pontuação 1, 3, 4 e 6 em todas as questões, na ordem que escolher, sem repetir valores.

Nº	Questões	A	B	C	D
01	Produzo melhor quando:	A. Crio.	B. Programa.	C. Trabalho em grupo.	D. Executo.
02	Gosto de Treinamentos:	A. Práticos.	B. Vivenciais.	C. Conceituais.	D. Metódicos.
03	Nos grupos costumo ter o papel:	A. Apoio e animação.	B. Organizador.	C. Realizador.	D. Sintetizador.
04	Tomo as melhores decisões quando:	A. Ajo rapidamente.	B. Uso Princípios e fundamentos.	C. Utilizo dados e informações.	D. Envolver outras pessoas.
05	Me destaco como:	A. Sociável.	B. Seguro.	C. Inovador.	D. Pró-Ativo.
06	O Verbo que mais me representa:	A. Analisar.	B. Sentir.	C. Conceituar.	D. Fazer.
07	A situação com a qual mais me identifico é:	A. Sou batalhador. Faço o que precisa ser feito.	B. Sou prestativo. Gosto de integrar as pessoas.	C. Sou lógico. Sou muito exigente comigo mesmo e com os outros.	D. Sou "alto astral". Gosto de dar idéias novas e criativas.
08	Considero que realizo minha missão pessoal quando:	A. Proponho idéias criativas que vão gerar resultados futuros.	B. Estruturo regras e procedimentos que organizam as coisas.	C. Atinjo as metas e os objetivos no prazo definido.	D. Consigo um ambiente harmonioso entre as pessoas.
09	Fico feliz quando:	A. Obtenho resultado mais imediato.	B. Encontro novas oportunidades.	C. Posso ser exato em minhas análises.	D. Coopero com as pessoas.
10	Encontro grande satisfação quando:	A. Tudo está em ordem.	B. O ambiente está calmo e sereno.	C. Estou no comando das atividades.	D. Consigo livrar-me dos detalhes.
11	Um aspecto de meu desempenho de que gosto muito é quando:	A. Posso criar um ambiente harmonioso e previsível.	B. Faço as coisas com rapidez, sem medo de riscos e mudanças.	C. Posso convencer as pessoas e ter um trabalho alegre.	D. Realizo as tarefas com padrões precisos, lógicos e impessoais.
12	Os temores que tenho são principalmente devidos a:	A. Estar errado e ter que improvisar.	B. Perder a aprovação e o afeto dos outros.	C. Enfrentar situações de confronto entre as pessoas.	D. Parecer fraco e perder o controle da situação.
13	Acho que meu desempenho é ruim quando:	A. Não dou atenção aos detalhes.	B. Centralizo tudo e não abro espaço para os outros.	C. Fico muito em "cima do muro".	D. Sou muito rígido e inflexível.
14	Considero que sou mais eficaz quando:	A. Expresso o meu descontentamento.	B. Sou mais flexível com as regras e os regulamentos.	C. Coloco em prática e termino as muitas idéias que tive.	D. Sou mais paciente e tolerante com o ritmo dos outros.
15	Eu exagero (e isso é ruim) quando:	A. Tenho pressa para tudo e atropelo os outros.	B. Prendo-me muito a detalhes e sou exigente demais.	C. Deixo sempre a vontade dos outros prevalecer.	D. Faço brincadeiras o tempo todo.
16	Como características pessoais, eu sou:	A. Entusiasmado, estimulador, carismático, ambicioso.	B. Decidido, prático, determinado, dedicado.	C. Meticuloso, organizado, cuidadoso, persistente.	D. Calmo, agradável, cordial, respeitador.
17	Eu sofro quando:	A. Falta mais harmonia entre nós, não temos espírito de equipe.	B. Não estão fazendo do jeito certo, não leram as instruções.	C. Ninguém me entende, estão tentando me sabotar.	D. As coisas estão muito lentas por aqui, o dia não tem horas suficientes.
18	Os meus horários são:	A. Exatos e precisos, conforme estabelecido.	B. Flexíveis, se for para me ajustar aos outros.	C. Caóticos, sem nenhuma previsão.	D. Primeiro a chegar, último a sair.

Nº	Questões	A	B	C	D
19	Uma oração que me caracteriza muito bem é:	A. Senhor, dê-me paciência, mas tem que ser já!!!	B. Senhor, faça-me pensar um pouco mais em mim mesmo, se isso não incomodar os outros.	C. Senhor, ajude-me a me importar menos com pequenos detalhes a partir de amanhã às 13h45.	D. Senhor, faça-me aberto às idéias dos outros, mesmo sendo tão erradas como são.
20	O provérbio que melhor me identifica é:	A. A união faz a força.	B. Quem não arrisca não petisca.	C. Manda quem pode, obedece quem tem juízo.	D. Não se mexe em time que está ganhando.
21	O comportamento que melhor me identifica é:	A. Sou cuidadoso: harmonizo, logo existo.	B. Sou impulsivo: faço, logo existo.	C. Sou tempestuoso: crio, logo existo.	D. Sou persistente: organizo, logo existo.
22	Prefiro atividades em que eu possa...	A. Ter a visão geral do projeto. A idéia em si me interessa mais do que colocá-la em prática.	B. Planejar em vez de fazer. Gosto de analisar as diversas alternativas.	C. Buscar que todos concordem e sintam-se motivados a fazer. Isso é mais importante que a tarefa em si.	D. Fazer em vez de planejar. Gosto dos desafios de fazer e não tanto de ficar planejando.
23	Meu local de trabalho está geralmente:	A. Bastante bagunçado, muitas coisas fora do lugar. Gavetas meio desarrumadas. Gosto de expor fotos de pessoas importantes que estiveram comigo.	B. Não muito organizado, mas procuro ter as últimas novidades sempre à vista. O ambiente é bastante agradável para receber as pessoas.	C. Super arrumado e organizado. Só fica fora o material que estou usando naquele momento.	D. Muito acolhedor. Tenho muitas fotos da família e de amigos, flores e plantas no local.
24	Minhas qualidades principais são:	A. Ordem e disciplina. Perfeição em cada detalhe.	B. Ser prestativo e tolerante. Harmonia acima de tudo.	C. Rapidez para agir e coragem de "meter as caras".	D. Entusiasmar as pessoas e trazer idéias novas.
25	Nas minhas atividades, uso mais:	A. A Intuição e a criatividade.	B. Os dados objetivos e concretos.	C. Os sentimentos e as emoções.	D. O pensamento e a lógica.
26	Estou quase sempre em busca de:	A. Produção de resultados.	B. Organização e administração.	A. Mudanças e novos empreendimentos.	B. Integração entre as pessoas.
27	No tempo livre, procuro pensar em:	A. Melhorar os controles, formulários, instruções e sistemas.	B. Identificar conflitos pendentes e ampliar minha rede de informações.	C. Criar novos projetos e promover mudanças.	D. Identificar tarefas que ainda não tenham sido cumpridas
28	Fico mais preocupado quando:	A. Há excesso de coisas a fazer e falta de tempo.	B. Falta compreensão e tolerância entre as pessoas.	C. Meus subordinados executam as prioridades erradas, deixando de lado os planos mais recentes.	D. Alguém viola alguma norma da empresa.
29	Minhas atitudes quanto às mudanças na sistemática de trabalho são:	A. Aceito-as, desde que produzam resultados imediatos.	B. Aceito-as, desde que não queiram conflitos ou desunião no grupo.	C. Aceito-as, desde que eu mesmo lidere.	D. Aceito-as, desde que eu não perca o controle das operações.
30	Sinto-me contente e realizado no trabalho quando:	A. Minhas iniciativas e idéias mexem com o meu Setor e com a empresa.	B. Está tudo rotinizado e as pessoas conhecem suas atribuições.	C. Tenho tarefas absorventes, importantes e de grande resultado.	D. Sinto que o grupo está unido e atuando sem maiores conflitos.

Folha de Respostas

Preencha nas colunas de pontuação as notas de cada alternativa, depois totalize cada coluna.

Questão	E		P		A		I	
	Alternativa	Pontuação	Alternativa	Pontuação	Alternativa	Pontuação	Alternativa	Pontuação
01	A	0	D	0	B	0	C	0
02	C	0	A	0	D	0	B	0
03	D	0	C	0	B	0	A	0
04	B	0	0	0	0	0	0	0
05	C	0	D	0	B	0	A	0
06	C	0	D	0	A	0	B	0
07	D	0	A	0	C	0	B	0
08	A	0	C	0	B	0	D	0
09	B	0	A	0	C	0	D	0
10	D	0	C	0	A	0	B	0
11	C	0	B	0	D	0	A	0
12	C	0	D	0	A	0	B	0
13	A	0	B	0	D	0	C	0
14	C	0	D	0	B	0	A	0
15	D	0	A	0	B	0	C	0
16	A	0	B	0	C	0	D	0
17	C	0	D	0	B	0	A	0
18	C	0	D	0	A	0	B	0
19	D	0	A	0	C	0	B	0
20	B	0	C	0	D	0	A	0
21	C	0	B	0	D	00	A	0
22	A	0	D	0	B	0	C	0
23	B	0	A	0	C	0	D	0
24	D	0	C	0	A	0	B	0
25	A	0	B	0	D	0	C	0
26	C	0	A	0	B	0	D	0
27	C	0	D	0	A	0	B	0
28	C	0	A	0	D	0	B	0
29	C	0	A	0	D	0	B	0
30	A	0	C	0	B	0	D	0
Total de Pontos								
	E		P		A		I	