

**ÁREA TEMÁTICA: GESTÃO DE PESSOAS
PERFIL DE LIDERANÇA E TOMADA DE DECISÃO DOS GESTORES
DE EMPRESAS DE SANTA MARIA/RS**

AUTORES

EDUARDO BOTTI ABBADE

Centro Universitário Franciscano (UNIFRA)

eduardo@unifra.br

GREICE DE BEM NORO

Centro Universitário Franciscano

greice@unifra.br

RESUMO

O objetivo geral deste estudo foi o de identificar o estilo de liderança, perfil comportamental e decisório dos dirigentes das empresas de Santa Maria / RS. Como referencial teórico central utilizou-se de teorias propostas por Jung (1967) e do modelo estudado por Lessa (2002). Este estudo se configura como sendo uma pesquisa de levantamento descritiva onde foram pesquisados 27 dirigentes e gestores de empresas localizadas em Santa Maria-RS. Adotou-se o critério de conveniência e adesão dos participantes. Com o objetivo de definir o perfil gerencial dos pesquisados, esta investigação utilizou-se de perspectivas psicológicas (extrovertido/Introvertido), de observação (Sensação/Intuição), de decisão (Pensamento/Sentimento) e de aprendizagem (Passivo/Ativo e Abstrato/Concreto). Os respondentes correspondem a indivíduos que possuem um perfil com tendências extrovertidas e observações a enfatizar aspectos sensoriais e perceptivos. Também tomam decisões valorizando o sentimento e aspectos emocionais. Também foi observada uma relação tênue entre o comportamento extrovertido e a aprendizagem abstrata. Como limitação este estudo apresenta uma amostra pequena que não permite inferências estatísticas. Para estudos futuros, sugere-se que sejam realizados estudos de maior profundidade e detalhamento buscando relacionar os aspectos comportamentais dos dirigentes a demais aspectos organizacionais relevantes como atividades e cargos desempenhados.

PALAVRAS-CHAVE: Gestão; Liderança; Comportamento Organizacional.

ABSTRACT

The aim of this study was to identify the leadership style, decision making and behavioral profile of directors of companies in Santa Maria/RS. As theoretical framework used is central to theories proposed by Jung (1967) and the model studied by Lessa (2002). This study was set as a search of descriptive survey where it was investigated 27 executives and managers of companies located in Santa Maria-RS. Was used the criterion of convenience and adherence of participants. Aiming to define the profile of those surveyed management, this research was used for psychological perspectives (extroverted / introverted), observation (sensation / intuition), decision-making (Thinking / Feeling) and learning (Passive / Active and Abstract / Concrete). The respondents are individuals who have a profile with extrovert tendencies and observations emphasize the sensory and perceptual aspects. Also make decisions and enhancing the feeling emotional aspects. There was a tenuous relationship between the extroverted behavior and learning abstract. As this study has limitations a small sample that does not allow statistical inferences. For future studies, it is suggested that studies of greater depth and detail trying to link the behavioral aspects of organizational leaders to other aspects relevant to activities and roles played.

KEY-WORDS: Management, Leadership, Organizational Behavior.

PERFIL DE LIDERANÇA E TOMADA DE DECISÃO DOS GESTORES DE EMPRESAS DE SANTA MARIA/RS

1. INTRODUÇÃO

Os gerentes atuam dentro de uma organização com a função de planejar, organizar, dirigir e controlar as tarefas que são realizadas pelos demais funcionários. Aliás, “os gerentes estabelecem uma liderança formal esclarecendo as pessoas sobre o que se espera que elas façam e facilitam a coordenação” (ROBBINS, 2000, p. 29).

Há uma constante busca das empresas pela minimização de custos e otimização de processos. Esta busca passa por todos os departamentos e depende de diversos fatores, como por exemplo, o estilo de liderança dos gestores. Sabe-se que o sucesso da maioria das organizações depende quase que exclusivamente do fator humano, do desenvolvimento das habilidades no relacionamento interpessoal. Robbins (2002) afirma que os executivos são indivíduos que atingem seus objetivos através do trabalho de outras pessoas. Quando os executivos motivam os funcionários, dirigem as atividades dos outros, escolhem os canais mais eficientes de comunicação ou resolvem os conflitos entre as pessoas, eles estão exercendo sua liderança.

A liderança está se tornando uma função administrativa cada vez mais importante. Liderar é usar a influência com a finalidade de motivar os funcionários para alcançarem as metas organizacionais. É necessário infundir nos funcionários o desejo de buscar sucesso, mostrando um nível maior de desempenho. Em uma organização é muito comum que se encontre alguns tipos, estilos de líderes, pois fatores de personalidade influenciam nas atividades gerenciais dentro da organização (DAFT, 2005).

O Objetivo Geral é identificar o estilo de liderança, perfil comportamental e decisório dos dirigentes das empresas do Distrito Industrial de Santa Maria / RS. Os Objetivos Específicos são (1) revisar a literatura sobre os estilos de liderança de gestores; (2) identificar o estilo de liderança dos gestores de Santa Maria-RS; (3) identificar o perfil comportamental e decisório dos gestores das empresas de Santa Maria-RS e; (4) analisar o perfil de liderança dos dirigentes pesquisados de acordo com as perspectivas definidas.

Este trabalho torna-se importante, no sentido de que identificar os estilos de liderança dos gestores. As organizações necessitam conhecer o seu pessoal, incluindo gerentes e demais funcionários, relacionando a maneira de liderar com a função atribuída aos mesmos.

2. LIDERANÇA NAS ORGANIZAÇÕES

É de costume popular, associar o líder a cargos de gerentes ou diretores. Porém, esses dois cargos não necessariamente serão capazes de influenciar seus subordinados a se motivarem no sentido de atingirem as metas da organização. Muitos líderes nas organizações não possuem um título formal ou posições hierárquicas elevadas.

Montana e Charnov (1998, p. 221) afirmam que “um líder bem sucedido usa o poder de influenciar os outros eficazmente, e é importante que ele entenda as fontes e os usos do poder para realçar a função de liderança”. Já Robbins (2002, p. 304), diz que liderança é “a capacidade de influenciar um grupo em direção à realização de metas. A fonte desta influência pode ser formal, como a fornecida pela detenção de uma posição gerencial numa organização”. A liderança representa um papel que é fundamental nas organizações, pois direciona de maneira estratégica a forma de desempenhar trabalhos necessários para se atingirem metas previamente definidas.

Existem diversas abordagens para o estudo da liderança. A abordagem das características busca descobrir características que tornem as pessoas bons líderes. A abordagem do comportamento do líder, representada pelo *Ohio State Leadership Studies*, vê a liderança do ponto de vista dos comportamentos que são eficazes ou não. As teorias da

contingência, como a de Fiedler e do caminho/objetivo, afirmam que a liderança é uma complexa interação entre as características do líder e a situação de liderança. A teoria da interação líder-membro ressalta que a liderança só pode ser completamente compreendida concentrando-se atenção na interação, frequentemente única, do supervisor com cada subordinado. As teorias da liderança carismática e transformacional concentram-se na forma em que alguns líderes são capazes de ter profunda influência nas atitudes, crenças, comportamentos e valores dos subordinados. Finalmente, o modelo de Vroom-Yetton e o seu sucessor, o modelo de Vroom-Jago, são teorias prescritivas que dizem ao supervisor qual a melhor abordagem a ser utilizada em uma situação de decisão (SPECTOR, 2002).

A liderança tem sido o tema de pesquisas de significativa importância nos campos científicos da psicologia social e do comportamento organizacional desde a década de 1930 (BOWDITCH & BUONO, 2002). Por se tratar de um campo de estudos aplicados as organizações, este está intimamente relacionado com a evolução de outros campos de estudo científicos como psicologia, sociologia e antropologia.

2.1 ESTILOS DE LIDERANÇA

Cada gerente ou supervisor possui seu estilo de liderança, afinal, cada ser apresenta comportamentos que os diferem dos demais, surgindo assim os diversos tipos de liderança por eles utilizados. “Um estilo de liderança é um conjunto de comportamentos que representam um enfoque na forma de lidar com os subordinados.” (SPECTOR, 2002, p.336)

Spector (2002) afirma que, o estilo de liderança de pedir a opinião e discutir sobre diferentes assuntos é denominado de “participativo”, e quando os subordinados não são envolvidos nas decisões, e dessa forma apenas os gerentes tomam individualmente as decisões e apenas comunicam o grupo, temos então um estilo denominado “autocrático”.

A Teoria dos Estilos de Liderança aponta três estilos de liderança: o autocrático, o democrático e o *laissez-faire*. O autocrático é aquele onde apenas o líder decide e fixa as diretrizes sem qualquer participação do grupo. No democrático o líder busca a participação de todos e muitas vezes com que as pessoas esqueçam que têm deveres. Já o *Laissez Faire*, a autora questiona o próprio conceito de liderança, que é o exercício de influência sobre as pessoas, pois o líder possui participação mínima no processo decisório, ou seja, “deixa-rolar”. Outro modelo utilizado amplamente para a realização deste estudo foi a perspectiva de análise de Jung a qual abranje questões psicológicas observacionais e decisórias.

Carl Gustav Jung foi um dos autores que mais pesquisou sobre a personalidade humana, buscando entender principalmente as relações do homem com o mundo externo e a comunicação entre os seres humanos. Ao falar em Jung, fala-se de um indivíduo que é considerado um dos maiores psicólogos do século XX. (HALL E LINDZEY, 1973).

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 (LESSA, 2002).

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. 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 (JUNG, 1967).

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, discrição 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 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.” (JUNG , 1967)

A respeito da introversão e extroversão, Silveira (1968, p. 54) apontou:

[...] não só o homem comum pode ser enquadrado numa dessas duas atitudes típicas. Igualmente os filósofos, através de suas concepções do mundo revelam seus tipos psicológicos, bem como os artistas, através de suas interpretações da vida. Jung se intrigava que os mesmos fenômenos psíquicos fossem vistos e compreendidos tão diferentemente por homens de ciência, cada um de seu lado, honestamente convencido de haver descoberto a verdade única.

Na visão de Jung, o Tipo Psicológico de um indivíduo é determinado pela introversão ou extroversão, e por quatro funções conscientes que o ego habitualmente emprega, as funções psíquicas. Para explicar as diferenças dos Tipos Psicológicos, Jung lançou mão do conceito de Função Psíquica ou Função Psicológica. Esta é uma atividade da psique que apresenta uma consistência interna, sendo uma atribuição congênita, que estabelece habilidades, aptidões e tendências no relacionamento do indivíduo com o mundo e consigo mesmo. O modo preferencial de uma pessoa reagir ao mundo deve-se dentre outras razões, à herança genética, às influências familiares e às experiências que o indivíduo teve ao longo de sua vida.

Além dos dois tipos de atitude, a extroversão e introversão, Jung (1967) verificou que existiam diferenças importantes entre pessoas de um mesmo grupo, ou seja, um introvertido poderia diferir muito de outro introvertido. Para Jung, essas diferenças entre os indivíduos eram causadas pelas diversas maneiras com que as pessoas utilizam suas mentes, ou seja, pelas funções psíquicas e/ou processos mentais preferencialmente utilizados pela pessoa para se relacionar com o mundo externo ou interno.

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, representam 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.

A Sensação e a Intuição são funções irracionais, uma vez que a situação é apreendida diretamente, sem a mediação de um julgamento ou avaliação.

A função sensação é a função dos sentidos, a função do real, a função que traz as informações (percepções) do mundo através dos órgãos do sentido. 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.

O oposto da função sensação é a função Intuição, onde 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.

As funções Pensamento e Sentimento são consideradas racionais por terem caráter judicativo e por serem influenciadas pela reflexão, determinando o modo de tomada de decisões. Estas funções são também chamadas de funções de julgamento, responsáveis pelas conclusões acerca dos assuntos de que trata a consciência. Se nas funções perceptivas a palavra é a apreensão, nas funções de julgamento a palavra é apreciação.

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.

A função racional que se contrapõe à função Pensamento é a função 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. Para Nise da Silveira, a pessoa que utiliza a função Sentimento “estabelece julgamentos como o pensamento, mas a sua lógica é toda diferente. É a lógica do coração”. (SILVEIRA, 1968, p.54)

Ao demonstrar as quatro funções, Jung 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 (JUNG, 1967, p. 497).

Pode-se dizer, em relação às funções psíquicas, que:

a Sensação corresponde à totalidade das percepções de fatos externos que nos chegam através dos sentidos; a Sensação nos dirá que alguma coisa é (existe)... o Pensamento, dá o nome a esta coisa e agrega-lhe um conceito... o Sentimento nos informa o valor das coisas, nos diz se elas nos agradam ou não, constituindo uma avaliação e não uma emoção. A quarta e última função está ligada ao conceito do tempo que equivale a um passado e a um futuro – conhecemos o passado, mas o futuro dependerá de um palpite que é a Intuição (ZACHARIAS, 1995, p.100).

Dessa forma, uma pessoa do Tipo Pensamento tende a não dar muita importância ao seu sentimento (valores pessoais). Por sua vez, o tipo Sensação tende a não dar crédito às suas intuições. Já o tipo Sentimento, expulsa pensamentos que lhe desagradam e o Intuitivo ignora o que está a sua frente.

A seguir é apresentado o Quadro 01, que resume as perspectivas utilizadas no estudo para definição dos estilos de liderança e perfis psicológicos. Este quadro foi adaptado da Tese de Doutorado da autora Elvina Lessa.

TIPOS PSICOLÓGICOS DE JUNG – EFEITOS DAS PREFERÊNCIAS EM SITUAÇÕES DE TRABALHO							
MOTIVAÇÃO (Orientação de energia)		OBSERVAÇÃO (Percepção)		DECISÕES (Julgamento)		MODO DE VIDA (Orientação em relação ao mundo exterior)	
EXTROVERTIDOS	INTROVERTIDOS	SENSAÇÃO	INTUIÇÃO	PENSAMENTO	SENTIMENTO	JULGAMENTO	PERCEPÇÃO
Gostam de variedade e ação	Gostam de silêncio para concentração	Gostam de adotar maneiras comprovadas e convencionais para resolver os problemas	Gostam de resolver problemas novos e complexos	Utilizam análises lógicas para chegar a conclusões	Utilizam valores para chegar a conclusões com as pessoas	Trabalham melhor quando podem planejar e seguir um plano de trabalho	Gostam de flexibilidade no trabalho
Geralmente impacientes com tarefas lentas e longas	Costumam não se importar em trabalhar em projeto por um longo período ininterruptamente	Gostam de aplicar o que já aprenderam	Preferem adquirir novos conhecimentos a utilizá-los	Podem machucar os sentimentos alheios sem perceber	Gostam de agradar as pessoas, mesmo com pequenas coisas	Gostam das coisas determinadas e acabadas	Gostam de deixar as coisas abertas para mudanças de última hora
Mostram interesse pelas atividades do trabalho e como as pessoas as desenvolvem	Mostram interesse pelas idéias/fatos por trás do trabalho	Podem não acreditar em suas inspirações, passando a ignorá-las	Podem cometer erros de observação	Costumam decidir de maneira impessoal, algumas vezes sem prestar atenção suficiente às vontades alheias	Geralmente deixam duas decisões serem influenciadas por aquilo que eles próprios e os outros gostam ou não	Podem não notar coisas novas que devem ser feitas	Gostam de adiar tarefas desagradáveis que devem ser feitas
Geralmente agem de maneira rápida, algumas vezes sem pensar	Gostam de pensar bastante antes de agir, algumas vezes não agem	Raramente cometem erros de observação	Gostam de fazer as coisas de maneira inovadora	Costumam ser determinados e, quando apropriado, podem ser críticos	Costumam ser complacentes e não gostam de dizer coisas desagradáveis para as pessoas, evitando este tipo de situação	Costumam ficar satisfeitos quando decidem sobre um assunto, situação ou pessoa	Costumam ser curiosos e gostam de novidades sobre um assunto, situação ou pessoa
Quando trabalhar em uma tarefa, acham telefonemas uma diversão agradável	Quando estão concentrados em uma tarefa, acham telefonemas intrusivos	Gostam de fazer as coisas de maneira prática	Gostam de apresentar primeiro uma visão geral de seu trabalho	Observam os princípios envolvidos em uma situação	Observam os valores básicos de uma situação	Chegam ao final através de decisões rápidas	Adiam decisões enquanto procuram por opções
Desenvolvem as idéias através de debates	Desenvolvem as idéias através da reflexão	Gostam de apresentar primeiro os detalhes do seu trabalho	Preferem mudanças, algumas vezes radicais, para continuar aquilo que já existe	Sentem-se recompensados quando um trabalho é bem feito	Sentem-se recompensados quando as necessidades alheias são atendidas	Buscam estruturas e horários	Adaptam-se bem a situações mutáveis e sentem-se restritos sem mudanças
Gostam de ter pessoas por perto	Gostam de trabalhar sozinhos	Preferem continuar o que já existe, com pequenos ajustes	Normalmente agem com ímpetos de energia			Utilizam listas para ações rápidas de tarefas específicas	Utilizam listas como lembretes daquilo que deve ser feito diariamente

Quadro 01 – Tipos Psicológicos de Jung

Fonte: LESSA, Elvina. **Cooperação e complementaridade em equipes de trabalho: Estudo com Tipos Psicológicos de Jung**. 2002. Tese de doutorado (Programa de Pós-graduação em Engenharia) – Universidade Federal do Rio de Janeiro, 2002.

Seguindo a análise bibliográfica, verificou-se que autores especializados na área de administração e liderança apresentam modelos congruentes aos especificados por Jung no quadro anterior. Desta forma as seções a seguir irão tratar das características de cada classificação apresentada.

2.1.1 Traços e características da personalidade

Em qualquer lugar do mundo existem pessoas de diferentes características, personalidades que divergem bastante entre si. Algumas são extrovertidas, outras são introvertidas; algumas são sérias enquanto outras são engraçadas, e assim por diante. Daft (2005) define a personalidade de um indivíduo como sendo “o conjunto de características que formam o alicerce de um padrão relativamente estável de comportamento em resposta às idéias, aos objetos ou às pessoas no ambiente.”

Na pesquisa das diferenças individuais, o principal instrumento dos especialistas é a tipologia elaborada pelo psicólogo suíço Carl Gustav Jung (1875-1961). Para Jung, todos os indivíduos podem ser enquadrados em dois tipos de temperamento - os extrovertidos e os introvertidos, conforme a disposição de cada um perante o meio que o cerca. Esses grupos, por sua vez, se subdividem segundo a maneira de captar as informações e de tomar as decisões. São as chamadas funções psíquicas - sensação, intuição, pensamento e sentimento. Todas elas estão presentes em cada indivíduo, em maior ou menor grau, mas apenas uma é a predominante.

É de muita utilidade que pessoas que gerenciam outras pessoas saibam distinguir os diferentes tipos de personalidade que existem entre seus subordinados, pois assim terão discernimento quanto aos tipos de comportamento de liderança que serão os mais influentes nos indivíduos, atingindo assim de forma eficaz os objetivos organizacionais.

2.1.2 Estilos de Solução de Problemas

A tomada de decisão é uma das atividades essenciais no contexto gerencial, pois tudo o que o gerente vier a realizar recairá sobre qual o melhor caminho a seguir, portanto eles necessitam de determinadas aptidões para obter êxito na função de gerenciar. “A tomada de decisão é o processo de identificar os problemas e as oportunidades e em seguida solucioná-los. A tomada de decisão envolve esforços antes e depois da escolha real.” (DAFT, 2005, p.196).

As pessoas geralmente diferem na maneira que procedem para solucionar problemas. Jung identificou quatro funções relativas a esse processo: sensação, intuição, pensamento e sentimento. Jung esclarece que coletar informações e avaliar informações são atividades separadas, sendo que a coleta pode ocorrer por meio da sensação ou da intuição. Já a avaliação é realizada através do pensamento ou do sentimento. Jung ainda completa que somente uma das quatro funções, sensação, intuição, pensamento e sentimento, é dominante em uma pessoa. Porém, as funções de coleta de informações normalmente são combinadas com as funções de análise das informações (DAFT, 2005).

Desta forma, observa-se na literatura especializada algumas formas específicas para a resolução de problemas administrativos. Algumas destas formas são apresentadas no Quadro 02 a seguir.

Estilo Pessoal	Tendências das Ações	Prováveis Ocupações
Sensação-pensamento	<ul style="list-style-type: none"> • Enfatiza detalhes, fatos, certeza • É um pensador decisivo, aplicado • Foca em metas no curto prazo e é realista • Elabora regras e regulamentos para julgar o desempenho 	<ul style="list-style-type: none"> • Contabilidade • Produção • Programador • Pesquisa de marketing • Engenharia
Intuitivo-pensamento	<ul style="list-style-type: none"> • Prefere lidar com problemas teóricos ou técnicos • É um pensador criativo, progressivo e perceptivo • Foca nas possibilidades usando análises impessoais • É capaz de considerar várias opções e problemas simultaneamente 	<ul style="list-style-type: none"> • Design de sistemas • Análise de sistemas • Direito • Média/alta gerência • Professor de administração, economia
Sensação-sentimento	<ul style="list-style-type: none"> • Mostra preocupação por problemas humanos atuais e da vida real • É pragmático, analítico, metódico e consciente • Enfatiza fatos detalhados sobre pessoas em vez de tarefas • Foca em estruturar organizações para o benefício das pessoas 	<ul style="list-style-type: none"> • Supervisor • Consultoria • Negociação • Vendas • Entrevistas
Intuitivo-sentimento	<ul style="list-style-type: none"> • Evita especificidades • É carismático, participativo, voltado às pessoas e prestativo • Foca em opiniões gerais, temas amplos e sentimentos • Descentraliza a tomada de decisão, elabora poucas regras e regulamentos 	<ul style="list-style-type: none"> • Relações públicas • Publicidade • Recursos Humanos • Política • Atendimento ao cliente

Quadro 02 - Estilos de Solução de problemas

Fonte: DAFT, Richard L. Administração. 6.ed. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2005. p.360.

O Quadro 02 resume os quatro estilos de solução de problemas, assim como os tipos de ações a que geralmente tendem em situações diversas, combinados com suas possíveis ocupações. Percebe-se que o estilo **Sensação-Pensamento** esta relacionado com um perfil que enfatiza fatos e possui um pensamento racional mais desenvolvido. Observa-se também que suas ocupações mais indicadas são atribuições que exploram mais as análises quantitativas. O estilo **Intuitivo-Pensamento** traz indivíduos que focam nas possibilidades usando análises impessoais e são capazes de lidar com várias opções e problemas simultaneamente. Tendem a ser advogados, analistas de sistemas e da alta gerência, ou seja, ocupações que se utilizam de uma análise completa dos fatos. Já o estilo **Sensação-Sentimento** aparece em indivíduos que se focam nos benefícios humanos e ao mesmo tempo são práticos e metódicos. Suas prováveis ocupações estão relacionadas com atividades que possuem um alto grau de comunicação e negociação, porém leva-se em conta também resultados. E por último, temos o estilo **Intuitivo-Sentimento** que é encontrado em pessoas que não se importam com especificidades e buscam um consenso geral do grupo na solução de algum problema, e que seja benéfico a todos. Possuem muita facilidade de comunicação e de entender os problemas de cada indivíduo de um grupo, e por isso se ocupam com atividades relacionadas à comunicação com grandes e diversificados grupos.

2.1.3 Estilos de aprendizagem

Cada indivíduo possui uma maneira preferida pela qual o aprendizado é melhor realizado. A aprendizagem, de acordo com Daft (2005) “é uma mudança no comportamento ou no desempenho que ocorre como resultado da experiência”. Esta pode vir mediante a observação dos outros, da leitura ou de escutar fontes de informação, ou experimentar as conseqüências de seu próprio comportamento.

Os estilos de aprendizagem diferem de acordo com os diversos estilos individuais, e geralmente são norteados pelas metas de cada pessoa. Algumas pessoas aprendem melhor

participando de experiências novas, pois aprendem pela experiência concreta. Outras aprendem melhor através da leitura de teorias abstratas, recorrendo à conceitualização abstrata. E há também aqueles que se utilizam da experimentação ativa, que são os indivíduos que aprendem fazendo. Dentro desse universo, há quatro estilos de aprendizagem propostos por Kolb (1984), conforme relacionado no Quadro 03. O **acomodador** é aquele que recorre à intuição e à tentativa e erro. Já o **divergente** caracteriza-se por possuir uma mente aberta e gosta de tentar resolver os problemas a partir de várias perspectivas. O **convergente** corresponde ao indivíduo que prefere tarefas técnicas à lidar com pessoas. E finalmente o **assimilador** é aquele que gosta de observar e pensar sobre conceitos abstratos (KOLB, 1984; ROBBINS, 2006; DAFT, 2005).

Tipo de Estilo de Aprendizagem	Habilidades dominantes de aprendizagem	Características de aprendizagem	Ocupações prováveis
Divergente (Passivo – Concreto)	<ul style="list-style-type: none"> Experiência concreta Observação refletiva 	<ul style="list-style-type: none"> É bom em gerar idéias, ver uma situação de perspectivas múltiplas e estar ciente sobre o significado e o valor Tende a ficar interessado em pessoas, cultura e artes 	<ul style="list-style-type: none"> Gestão de recursos humanos Aconselhamento Especialista no desenvolvimento de organizações
Assimilador (Passivo Abstrato)	<ul style="list-style-type: none"> Conceitualização abstrata Observação refletiva 	<ul style="list-style-type: none"> É bom no raciocínio indutivo, criando modelos teóricos e combinando observações desiguais em uma explicação integrada Tende a ser menos preocupado com as pessoas do que com as idéias e os conceitos abstratos 	<ul style="list-style-type: none"> Pesquisa Planejamento estratégico
Convergente (Ativo Abstrato)	<ul style="list-style-type: none"> Conceitualização abstrata Experimentação ativa 	<ul style="list-style-type: none"> É bom na determinação, na aplicação prática das idéias e no raciocínio dedutivo hipotético Prefere lidar com tarefas técnicas em vez de questões interpessoais 	<ul style="list-style-type: none"> Engenharia Produção
Acomodador (Ativo Concreto)	<ul style="list-style-type: none"> Experiência concreta Experimentação ativa 	<ul style="list-style-type: none"> É bom na implementação de decisões, executar planos e se envolver em experiências novas Tende a ficar confortável com as pessoas, mas pode ser visto como impaciente ou determinado 	<ul style="list-style-type: none"> Marketing Vendas

Quadro 03 –Tipos de Estilos de Aprendizagem

Fonte: Adaptado de DAFT, Richard L. Administração. 6.ed. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2005. p.362.

O quadro 03 nos mostra as habilidades e características dominantes de aprendizagem dos quatro estilos relacionados. O quadro também traz possíveis ocupações que geralmente atraem pessoas com cada estilo de aprendizagem. O estilo **Divergente** encontra-se em indivíduos que têm facilidades em aprender através de experiências concretas; o estilo **Assimilador** tende a aprender através da conceitualização abstrata, como por exemplo através da pesquisa, mas sem experimentar na prática; já o **Convergente** aprende fácil através da conceitualização abstrata, mas colocando o conceito em prática; e finalmente o estilo **Acomodador**, que aprende através da prática e gosta de implementar esses conhecimentos, ativamente (KOLB, 1984).

Cada gerente age de acordo com a sua personalidade, de acordo com o seu perfil psicológico dentro da organização onde está inserido. As ações destes gestores são fortemente determinadas por esses fatores. São ações importantes como tomada de decisão, comunicação e relacionamento interpessoal no trabalho, relacionamento com *stakeholders*, entre outras.

Certamente que são esperados determinados perfis de certos tipos de gestores, que fazem parte das mais diversas tipologias de organizações, com suas relevantes e interessantes culturas organizacionais.

3. METODOLOGIA

Em um trabalho científico, faz-se necessária a utilização de uma metodologia para que se possa atingir os objetivos do trabalho, da maneira mais completa e confiável possível. “O método deriva da metodologia e trata do conjunto de processos pelos quais se torna possível conhecer uma determinada realidade, produzir determinado objeto ou desenvolver certos procedimentos ou comportamentos” (DOMINGUES, HEUBEL e ABEL, 2003 *apud* OLIVEIRA, 1997). Método é a ordem que se deve impor aos diferentes processos necessários para atingir um fim dado ou um resultado desejado. Nas ciências, entende-se por método o conjunto de processos que o espírito humano deve empregar na investigação e demonstração da verdade (CERVO E BERVIAN, 1996).

A pesquisa científica é a construção de um conhecimento original. É um trabalho de produção de conhecimento sistemático, não meramente repetitivo, mas produtivo. Por isso mesmo, a realização de uma pesquisa pressupõe três requisitos: 1-a existência de uma dúvida, de um problema, de uma pergunta que se deseja responder, solucionar fundamentadamente; 2- o planejamento de um conjunto de etapas que permitem chegar às respostas, soluções, interpretações da dúvida formulada; e 3-a confiabilidade na resposta, na solução alcançada (GOLDENBERG, 2005).

Praticamente todo o conhecimento humano pode ser encontrado em livros ou em outros materiais impressos que se encontram em bibliotecas. Atualmente ainda podemos contar com o auxílio da Internet como uma vasta ferramenta de obtenção de conhecimento. A pesquisa bibliográfica tem como objetivo encontrar respostas aos problemas formulados e o recurso é a consulta dos documentos bibliográficos disponíveis. (CERVO E BERVIAN, 1996). Esta é uma etapa da pesquisa que se caracteriza por ser qualitativa baseada em dados secundários.

Marconi e Lakatos (2003), afirmam que as pesquisas de campo quantitativas - descritivas consistem em investigações de pesquisa empírica cuja principal finalidade é o delineamento ou análise das características de fatos ou fenômenos, a avaliação de programas ou o isolamento de variáveis principais ou chave.

Este estudo se configura como sendo uma pesquisa de levantamento (*survey*) no que se refere à técnica (BABBIE, 1999). Também se classifica como sendo um estudo descritivo onde foram pesquisados 27 dirigentes e gestores de empresas localizadas no município de Santa Maria-RS. Para a seleção das empresas adotou-se o critério de conveniência e adesão dos participantes. Foram enviados 257 questionários para empresários cadastrados na CACISM (Câmara de Comércio e Indústria de Santa Maria) e SEBRAE-RS. Sendo assim este estudo utilizou uma amostra por adesão de 27 gestores, não sendo, portanto, uma amostra significativa. O estudo propôs uma investigação do perfil de liderança de pelo menos um executivo de cada organização selecionada.

Com o objetivo de definir o perfil gerencial dos pesquisados, esta investigação utilizou-se dos constructos apresentados nos quadros abaixo a respeito das perspectivas psicológicas de comportamento (Extroversão / Introversão), perspectiva de observação (Sensação / Intuição), perspectiva de decisão (Pensamento / Sentimento) e Aprendizagem (Ativo / Passivo e Abstrato / Concreto).

PERSPECTIVA	AFIRMATIVA
Abstrato	- Aprendo melhor através de discussões de grupo conduzidas por um especialista; - Aprendo melhor através de exemplos em aulas expositivas.
Ativo	- Prefiro seguir as opiniões de outras pessoas em lugar de realizar minha própria análise; - Prefiro aprender através de treinamento com instrutor e interação com outras pessoas.
Concreto	- Valoriza a lógica e dados factuais; - Aprendo melhor através de técnicas de treinamento como simulações de computador ou análise de casos.
Extrovertido	- Gosto de variedade e ação; - Sou impaciente com tarefas longas e lentas; - Geralmente costumo agir de maneira rápida, às vezes sem pensar; - Desenvolvo idéias debatendo com outras pessoas; - Prefiro trabalhar com pessoas por perto.
Introvertido	- Gosto de silêncio para concentração; - Não me importo em trabalhar em um projeto por um longo período sem parar; - Geralmente costumo pensar bastante antes de agir, algumas vezes deixando de agir; - Desenvolvo idéias através da reflexão; - Prefiro trabalhar sozinho.
Intuição	- Gosto de pensar no “todo” para resolver os problemas, intuitivamente; - Às vezes cometo erros de observação; - Prefiro mudanças, algumas vezes radicais, para continuar aquilo que já existe; - Gosto de fazer diferente, de inovar; - Em reuniões utilizo a pauta apenas como um ponto de partida.
Passivo	- Sou mais preocupado com idéias e conceitos abstratos do que com pessoas; - Prefiro aprender através da leitura de manuais, livros, revistas ou computador.
Pensamento	- Costumo utilizar análises lógicas para chegar a conclusões; - Posso machucar os sentimentos dos outros sem perceber; - Costumo ser determinado e, quando apropriado, posso ser crítico; - Sinto-me recompensado quando um trabalho é bem realizado; - Costumo tomar decisões de forma impessoal, às vezes sem prestar atenção suficiente às vontades dos outros.
Sensação	- Gosto de adotar métodos comprovados e padronizados na resolução de problemas; - Raramente cometo erros de observação; - Prefiro continuar com o que já existe, com pequenos ajustes; - Gosto de fazer as coisas de maneira prática; - Em reuniões costumo seguir a pauta passo a passo.
Sentimento	- Costumo utilizar meus valores pessoais para chegar a conclusões com as pessoas; - Gosto de agradar as pessoas, mesmo com pequenas coisas; - Costumo ser complacente e não gosto de dizer coisas desagradáveis para as pessoas, evitando este tipo de situação; - Sinto-me recompensado quando as necessidades dos outros são atendidas; - Geralmente minhas decisões são influenciadas por aquilo que eu ou os outros gostamos ou não.

Quadro 04 – Variáveis pesquisadas e suas respectivas características de perfil

A partir da definição dos constructos apresentados acima foi elaborado um questionário estruturado o qual foi aplicado com os dirigentes e gestores das organizações selecionadas. Estes foram mensurados de modo quantitativo já que cada respondente atribuiu uma nota de 0 (zero) a 10 (dez) para cada um dos constructos. Orientaram-se os respondentes que atribuísem as notas para pares de afirmações que fossem antagônicas sendo a soma total das notas dadas a estes pares o valor 10 (dez). Esta técnica permitiu identificar o perfil comportamental que prevalecia em cada um dos respondentes, permitindo, assim, traçar o perfil gerencial de cada um. Para fins de comparação elaboraram-se gráficos onde são apresentadas as perspectivas analisadas em forma de planos cartesianos em gráficos de dispersão dotados de análise de regressão linear simples.

4. ANÁLISE DOS RESULTADOS

Através da análise e interpretação dos dados obtidos na pesquisa, buscou-se definir qual é o perfil de liderança e o estilo de tomada de decisões dos gestores das empresas localizadas em Santa Maria-RS. As perspectivas psicológicas de comportamento (Extroversão / Introversão), de observação (Sensação / Intuição) e de decisão (Pensamento / Sentimento) têm um somatório total de 50 (cinquenta). Já a perspectiva da Aprendizagem (Ativo / Passivo e Abstrato / Concreto) tem um somatório de 20 (vinte) para cada um de seus pares. Este valor é distribuído entre as variáveis que mensuram da perspectiva permitindo identificar o comportamento que prevalece assim como o seu nível de intensidade. As informações obtidas através da coleta de dados são apresentadas na Tabela 01 abaixo.

	Média	Desvio Padrão	Soma
Extrovertido	26,2962963	6,701405219	710
Introvertido	23,7037037	6,701405219	640
Sensação	26,77777778	5,04848289	723
Intuição	23,22222222	5,04848289	627
Pensamento	23,74074074	5,78853371	641
Sentimento	25,88888889	5,924741691	699
Ativo	10,92307692	2,697006888	284
Passivo	9,076923077	2,697006888	236
Abstrato	10,77777778	2,375084344	291
Concreto	9,222222222	2,375084344	249

Tabela 01 – Perfis Extrovertido / Introvertido, Sensação / Intuição, Pensamento / Sentimento e Formas de Aprendizagem

Conforme se pode observar na tabela acima, existe uma tendência tênue de um comportamento mais extrovertido (**média de 26,29**) em comparação com o comportamento introvertido (**média de 23,70**). Também se verifica uma leve tendência a um perfil baseado na Sensação (**média de 26,77**), ou seja, preferem trabalhar com fatos conhecidos e dados concretos e sentem-se bem com a rotina, preferindo a organização e a praticidade na coleta de informações, e geralmente não costumam cometer erros de observação. Observa-se uma postura de decisão levemente voltada para o sentimento (**média de 25,88**), que exhibe indivíduos que baseiam seus julgamentos na análise pessoal, usando valores pessoais ou aspectos emocionais da situação ao invés da razão e da lógica. Essa combinação forma o estilo **Sensação-Sentimento**, onde observamos pessoas que se mostram preocupadas com problemas humanos atuais e da vida real; são pragmáticos, analíticos, metódicos e conscientes; enfatizam fatos detalhados sobre pessoas em vez de tarefas; e focam em estruturar organizações para o benefício das pessoas. Verifica-se também uma leve acentuação para uma aprendizagem Ativa (**média de 10,92**) e Abstrata (**média de 10,77**) o que significa que os respondentes são bons na determinação, na aplicação prática das idéias e no raciocínio dedutivo hipotético; e preferem lidar com tarefas técnicas em vez de questões interpessoais. Esta análise demonstra certo conflito com a classificação anterior de Sensação-Sentimento. Entretanto, como as diferenças são mínimas não se pode determinar com precisão qual é a classificação dos respondentes de modo geral e objetivo.

A partir das informações coletadas, realizou-se uma nova quantificação para as respostas com o objetivo de elaborar as análises em gráficos de dispersão. Desta forma redefiniram-se os resultados de modo que os pesos dados para cada uma das perspectivas de análise tivessem uma escala de mensuração semelhante à escala STAPEL indo de uma pontuação de -5 (menos cinco) até +5 (mais cinco). Os valores negativos se referem aos comportamentos Introversão, Observação através da sensação, decisão baseada em pensamento, Aprendizagem Ativa e Aprendizagem Abstrata. Já os valores positivos da escala

se referem aos comportamentos Extrovertido, Observação através da Intuição, Decisão baseada no Sentimento, Aprendizagem Passiva e Aprendizagem Concreta.

A partir destes novos valores, foram elaborados os gráficos apresentados a seguir com o intuito de facilitar a observação e a análise. Adotou-se a técnica de apresentação dos dados em um plano cartesiano combinando as diferentes perspectivas, o que resultou em 4 gráficos distintos que são apresentados e analisados a seguir. Foram selecionadas as combinações que apresentaram maior valor de R^2 , sendo este o índice utilizado para verificar a relevância da equação de regressão linear. Na Figura 1 é apresentada a relação entre as perspectivas Introvertido-Extrovertido confrontada com a perspectiva de observação baseada na Sensação-Intuição.

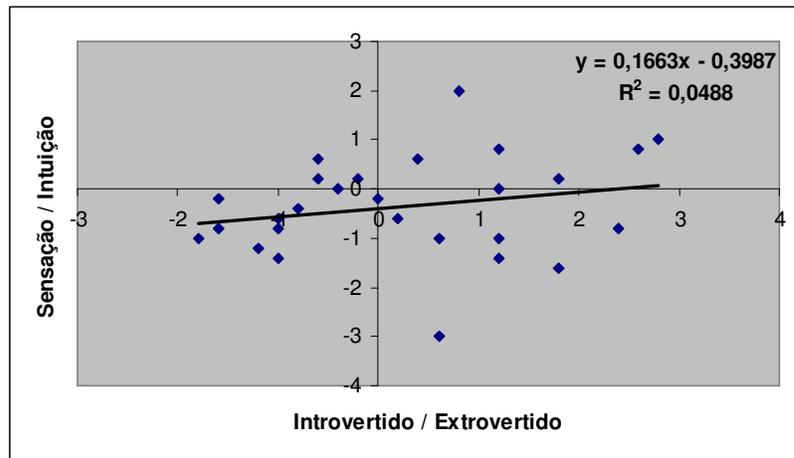


Figura 01 – Perspectivas Introvertido/Extrovertido X Sensação/Intuição

Verifica-se que não existe uma tendência clara nesta análise sendo os valores bastante dispersos o que não proporcionam uma lógica relevante. Além disso, o valor o R^2 é baixo (**0,0488**) não permitindo inferir relações significativas entre estas perspectivas de análise.

Na figura 2 observa-se a relação das perspectivas Introvertido-Extrovertido juntamente com a perspectiva de análise da decisão baseada em Pensamento-Sentimento.

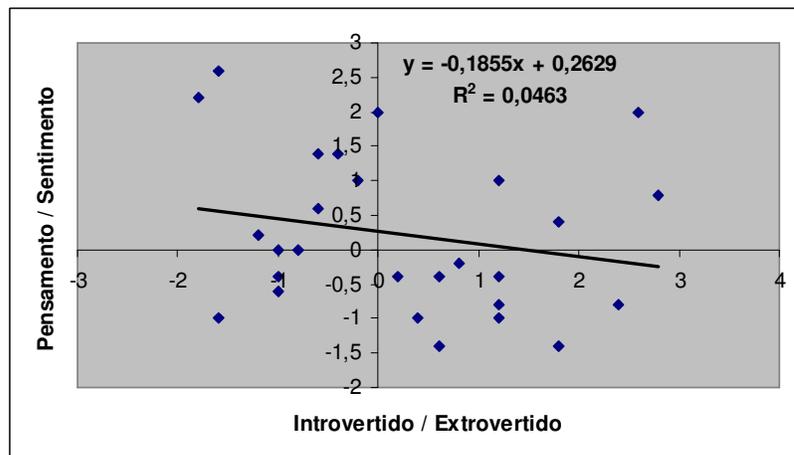
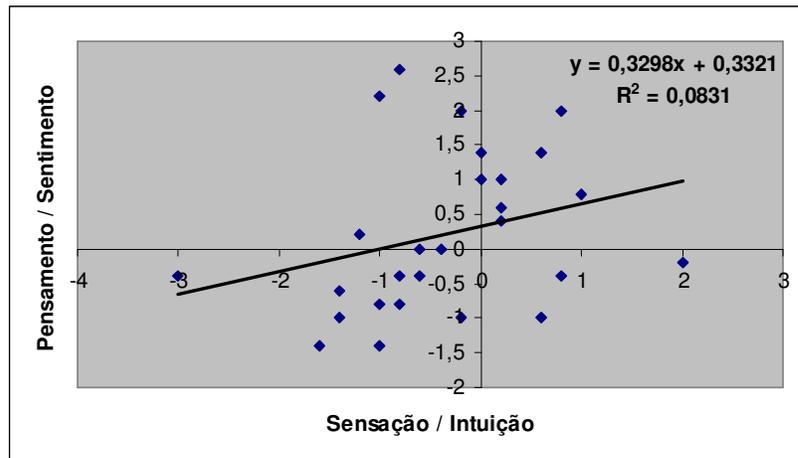


Figura 02 – Perspectivas Introvertido/Extrovertido X Pensamento/Sentimento

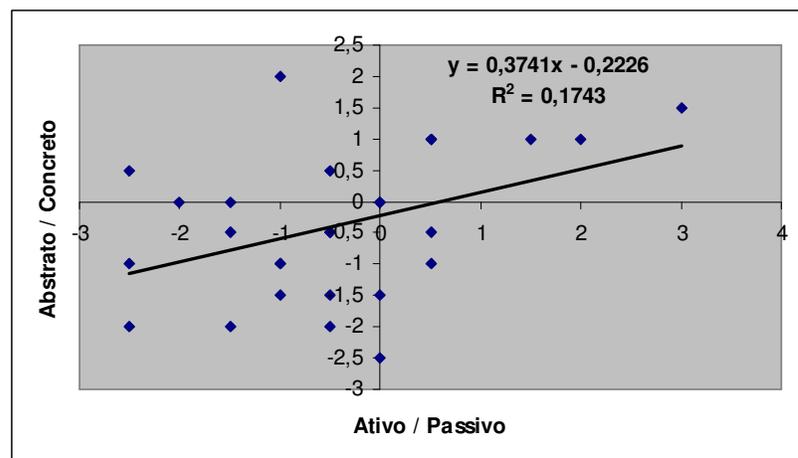
Assim como na análise anterior não se verifica uma relevância significativa ao se comparar estas classificações. Percebe-se que o comportamento introvertido está mais relacionado com decisões baseadas no sentimento. Entretanto o valor do R^2 não é expressivo (**0,0463**) não permitindo fazer afirmações conclusivas.

Na Figura 3 são apresentadas as perspectivas de análise da observação baseada na Sensação/Intuição confrontada com a forma de decisão baseada no Pensamento/Sentimento.



Nesta análise observa-se uma tendência mais acentuada revelando que os gestores e dirigentes que primam pela observação baseada na Sensação tendem levemente a efetuar suas decisões de modo a considerar mais o pensamento racional. Em contrapartida, as decisões que tendem a considerar aspectos sentimentais possuem uma observação baseada na intuição. O valor de R^2 é 0,0831 sendo levemente mais alto do que os das análises anteriores.

Na Figura 4 a seguir são apresentadas as perspectivas referentes ao modo de aprendizagem dos respondentes. Confrontou-se a perspectiva Ativo/Passivo com a perspectiva Abstrato/Concreto.



Através da Figura 04 pode-se constatar que existe uma tendência mais acentuada no que se refere ao R^2 (valor de **0,1743**). Assim, verifica-se que a aprendizagem ativa está relacionada ao Abstrato assim como a aprendizagem Passiva está vinculada ao Concreto.

Ainda observa-se uma maior concentração de dirigentes e gestores na classificação Ativo-Abstrato como já havia sido constatado na Tabela 01.

Na Figura 5 a seguir são apresentadas as perspectivas referentes ao modo de aprendizagem Abstrato/Concreto confrontada com a perspectiva Introverso-Extroverso.

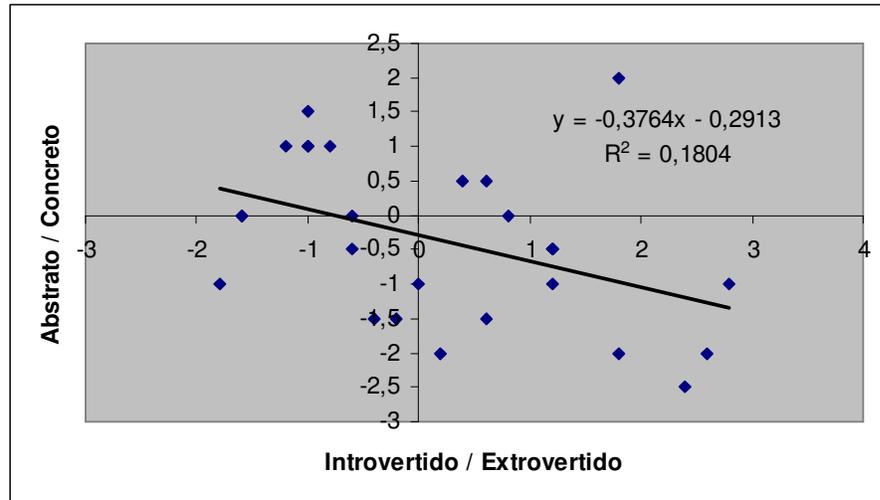


Figura 05 – Perspectivas Abstrato/Concreto X Introverso/Extroverso

Observa-se nesta análise que o valor de R^2 é o mais elevado encontrado dentre as análises efetuadas (**0,1804**). Além disso, é demonstrado no gráfico de dispersão que o perfil extroverso tende a ser dotado de uma aprendizagem abstrata e o perfil introverso é dotado de uma aprendizagem concreta. Também se pode observar que existe uma maior concentração de gestores e dirigentes na classificação Extroverso e Abstrato. Isso demonstra que são dirigentes que se relacionam bem em um nível interpessoal e são também voltados ao abstrato e não ao concreto e prático.

5. CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

Este estudo teve o objetivo de identificar o perfil dos respondentes no que se referem as seguintes perspectivas de análise: Extroverso / Introverso, Sensação / Intuição e Pensamento / Sentimento. Para isso foram analisadas respostas obtidas de 27 gerentes e dirigentes de empresas da cidade de Santa Maria – RS obtidas através de formulário estruturado com questões fechadas. Foi constatado que estes dirigentes, os quais possuem responsabilidades de liderarem um grupo, em sua maioria possuem características diretamente ligadas a pessoas que apresentam grandes responsabilidades em seus locais de trabalho e geralmente lidam mais com a parte técnica do que com as pessoas. Correspondem a indivíduos que possuem um perfil com tendências a levemente extroversas, com uma observação baseada na sensação e um processo decisório baseado no sentimento. Já a aprendizagem destes dirigentes é realizada de modo ativo e abstrato.

Já nas análises que confrontam as perspectivas pesquisadas não se verificou tendências significativas quanto ao comportamento dos dirigentes e gestores. As que mais se destacaram foram as relações existentes entre o comportamento extroverso e a aprendizagem abstrata assim como a aprendizagem ativa e abstrata. Nas demais análises não foi possível tirar conclusões deterministas e objetivas. Uma das limitações fortes deste estudo é o próprio tamanho da amostra obtida por adesão que não é adequada para inferir estatisticamente estas conclusões para os demais gestores e dirigentes da população. Outra limitação é que, por se

tratar de um estudo que visa identificar aspectos complexos do comportamento humano, não é aconselhado que se mensure utilizando apenas um questionário estruturado.

Como sugestão para estudos futuros, aconselha-se que sejam realizados estudos com maior detalhamento e que utilizem entrevistas de profundidade assim como observação do comportamento dos dirigentes e gestores de modo a determinar suas características comportamentais. Da mesma forma, que seja realizada a pesquisa com uma amostragem mais abrangente, para que se possa entender o perfil de liderar de cada gestor, valorizando mais o trabalho. Aconselha-se também que seja realizada a entrevista com gestores ou responsáveis de todas as áreas da empresa, para que seja possível analisar perfis de gestores com diferentes competências e atribuições na mesma organização, e então comparar as informações com gestores de outras empresas e também com a literatura revisada.

6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- BABBIE, Earl. **Métodos de Pesquisa de Survey**. Belo Horizonte, MG : Ed. da UFMG , 1999.
- BOWDITCH, J. L.; BUONO, A. F. **Elementos do comportamento organizacional**. São Paulo: Pioneira Thomson, 2002.
- CERVO, A. L.; BERVIAN, P. A. **Metodologia científica**. 4.ed. São Paulo: Makron Books, 1996.
- DAFT, Richard L. **Administração**. 6.ed. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2005.
- DOMINGUES, M.; HEUBEL, M. T. C. D.; ABEL, I. J. **Bases metodológicas para o trabalho científico**: para alunos iniciantes. 1. ed. Bauru,SP: EDUSC, 2003.
- GOLDENBERG, Mirian. **A arte de pesquisar**: como fazer pesquisa qualitativa em ciências sociais. 9.ed. Rio de Janeiro: Record, 2005.
- HALL, C. S.; LINDZEY, G. **Teorias da Personalidade**. 8.ed. São Paulo: EPU, 1973.
- INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA – IBGE. <<http://www.ibge.gov.br>> Acesso em 15 de junho de 2008.
- JUNG, Carl Gustav. **Tipos Psicológicos**. Rio de Janeiro: Zahar, 1967.
- KOLB, D. A. **Experiential Learning: experience as the source of learning and development** New Jersey: Prentice-Hall, 1984.
- LESSA, Elvina. **Cooperação e complementaridade em equipes de trabalho**: Estudo com Tipos Psicológicos de Jung. 2002. Tese de doutorado (Programa de Pós-graduação em Engenharia) – Universidade Federal do Rio de Janeiro, 2002.
- MARCONI, M. de A.; LAKATOS, E. M. **Fundamentos de metodologia científica**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003.
- MONTANA, J. P.; CHARNOV, H. B. **Administração**. São Paulo: Saraiva, 1998.
- ROBBINS, Stephen P. **Administração: Mudanças e Perspectivas**. 1. ed. São Paulo: Saraiva, 2000.
- ROBBINS, Stephen P. **Comportamento organizacional**. 9.ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.
- ROBBINS, Stephen P. **Comportamento organizacional**. 11.ed. São Paulo: Prentice Hall, 2006.
- SILVEIRA, Nise da. **Jung: vida e obra**. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1968.
- SPECTOR, Paul E. **Psicologia nas organizações**. 2.ed. São Paulo: Saraiva, 2002.
- ZACHARIAS, J.J.M.. **Entendendo os Tipos Humanos**. 2.ed. São Paulo: Paulus, 1995.