

Perfil comportamental do executivo: um estudo exploratório.

Maria Elizabete Vergilio (UNIMEP) beth@advanceassessoria.com.br

Rosangela Maria Vanalle (UNIMEP) rvanalle@unimep.br

Resumo

Este artigo apresenta o resultado de uma pesquisa sobre o perfil comportamental dos executivos que atuam no mercado de trabalho brasileiro. O instrumento utilizado para o levantamento do perfil foi o método Personal Profile Analysis (PPA). A partir da identificação do perfil é possível alocar profissionais a cargos ou funções onde os mesmos poderão obter maior sucesso, diminuindo assim, possíveis problemas de desempenho e a conseqüente demissão por incompatibilidade com a função.

A pesquisa foi elaborada com base nos dados levantados por uma empresa de consultoria localizada no interior do Estado de São Paulo, com 200 (duzentos) executivos, escolhidos aleatoriamente no banco de dados da mesma, pertencentes a empresas de diversos segmentos do mercado de trabalho, ocupando diferentes funções e níveis hierárquicos variados.

Os critérios para avaliação do perfil pessoal seguiram a teoria do psicólogo americano William Moulton Marston, PhD, que descreve quatro linhas de comportamento no ser humano, ou seja, Dominância, Influência, Estabilidade e Conformidade, retirados do método PPA, de propriedade da Thomas International Inc, EUA.

Chegou-se à conclusão de que se pode predeterminar, com certa margem de erro (o método prevê até 10%), o perfil do executivo que o mercado de trabalho utiliza, levando-se em consideração suas habilidades pessoais.

Palavras chave: Perfil Pessoal, Perfil do Executivo, Avaliação Pessoal.

1. Introdução

O grande desafio das organizações nos dias de hoje é conseguir obter vantagem competitiva perante seus concorrentes. A vantagem competitiva surge fundamentalmente do valor que uma empresa consegue criar para seus compradores e que ultrapassa o custo de fabricação pela empresa. (PORTER, 1989).

Assim, de acordo com Merchant (1997) (apud Beuren, 2002), dessa necessidade surgem sistemas de controle da gestão que podem se apresentar de duas formas básicas: o controle estratégico e o controle gerencial. OU ainda a classificação apresentada por Figueiredo, (1992) (apud Beuren, 2002), dividindo-os em controle geral, gerencial e operacional.

Mais recentemente emergiu um novo conceito na teoria administrativa, bem como alguns sinalizadores de sua implementação em algumas empresas de classe mundial. Tal conceito diz respeito ao controle da gestão do conhecimento organizacional. (BEUREN, 2002).

A questão que se apresenta é: como algumas empresas, notadamente as da nova economia, podem obter uma valoração no mercado de ações muito acima do seu valor contábil? Como podem valer duas, cinco, dez vezes o valor dos seus ativos registrados no seu balanço patrimonial? (SVEIBY, 1998).

Uma das respostas possíveis para essas perguntas é que existe um ativo nas empresas que não é contemplado nas demonstrações contábeis ou é mal avaliado pela contabilidade. Este ativo é

chamado de ativo intangível (ANDRADE, 1997; HENDRIKSEN, 1999; BEUREN, 2002).

Os ativos intangíveis são, normalmente, desenvolvidos pelas pessoas que trabalham na organização. As pessoas em uma organização direcionam seus esforços basicamente em dois sentidos: para fora da empresa, trabalhando com os clientes, e para dentro, mantendo e construindo a organização (SVEIBY, 1998)

Para se manterem competitivas e até mesmo para sobreviverem, as empresas deverão converter-se em organização de especialistas perspicazes e bem informados.(DRUCKER, 2000).

Dentro desse contexto, observa-se que um ativo significativo de uma organização é o seu capital humano (as pessoas), para inovar, aprimorar seus processos, negociar com seus clientes e, a partir da soma de todos esses itens, obter uma vantagem competitiva no mercado. (BEUREN, 2002).

Portanto, selecionar pessoas certas para os lugares certos e alocar corretamente as já existentes na organização se tornou imperativo.

Assim, manter e recrutar pessoas de alto nível nas organizações será o fator mais importante de vantagem competitiva, pois as organizações precisam de profissionais cada vez mais comprometidos e motivados, mas se estes não gostam do que fazem, não poderão apresentar grandes resultados.

Uma das formas de se melhorar o recrutamento, seleção e alocação correta de pessoas é através da personalidade, ainda que a mesma apresente limitações, pois avalia apenas um aspecto da personalidade: preferências quanto a estilos de pensamento e comunicação. No entanto, não medem a capacidade ou inteligência e não predizem o desempenho. (LEONARD, 1997).

Todavia, todos temos preferências quanto aos hábitos de pensamento que influenciam a maneira como tomamos decisões e interagimos com outros.

Os pensadores abstratos, por exemplo, assimilam informações de uma variedade de fontes, como livros, relatórios, vídeos e conversas. Preferem aprender sobre algo, em vez de experimentar a situação diretamente. Já os empiristas, em contraste, extraem as informações diretas das pessoas ou coisas. Alguns indivíduos exigem informações rápidas, qualquer que seja o assunto, enquanto outros preferem gerar muitas opções, independentemente da urgência. Um tipo se concentra nos detalhes, ao passo que outros procuram os relacionamentos e padrões formados pelos dados.

As pessoas tendem a escolher profissões ou funções que recompensem suas próprias combinações de preferências.

Desenvolveram-se então, numerosas ferramentas de diagnóstico e vários métodos de análise descritiva da personalidade humana, como o MBTI (*Meyers Briggs Type Indicator*), HBDI (*Herrmann Brain Dominance Instruments*) e PPA (*Personal Profile Analysis*), porém todos os instrumentos coincidem entre si quanto aos seguintes pontos básicos:

- As preferências não são extrinsecamente boas ou más. São características positivas ou negativas, dependendo da situação. Por exemplo, os políticos e CEO's que preferem pensar alto em público criam expectativas às vezes irrealizáveis; mas a pessoa afeita à reflexão tranqüila antes da ação, talvez seja um elemento negativo em situação de crise.
- As preferências distintas surgem logo no início da existência humana e as mais arraigadas tendem a permanecer estáveis durante anos, Assim, por exemplo, os que anseiam pela certeza, dificilmente manifestarão o mesmo amor pela ambigüidade e pelo paradoxo.

- É possível aprender a expandir o repertório de comportamentos, de modo a agir fora dos estilos preferidos, mas a tarefa é difícil. É como escrever com a mão menos habilidosa.
- A compreensão das preferências alheias facilita os processos de comunicação e colaboração.

O grande desafio é usar os resultados proporcionados por tais instrumentos para criar novos processos e encorajar novos comportamentos que contribuirão para o êxito dos esforços de inovação – desenvolver equipes com cérebros ambidestros – não só o lado direito ou o esquerdo, mas todo o cérebro. (LEONARD, 1997).

Assim, este estudo tem o objetivo de responder à questão: que tipos comportamentais têm os executivos que atuam no mercado de trabalho e quais são os preferidos pelas empresas?

A pesquisa foi elaborada com base nos dados levantados por uma empresa de consultoria localizada no interior do Estado de São Paulo, com 200 (duzentos) executivos, pesquisados durante 6 meses e armazenados no banco de dados da mesma, pertencentes a empresas de diversos segmentos do mercado de trabalho, ocupando diferentes funções e níveis hierárquicos variados.

2. Breve descrição de métodos de análise descritiva da personalidade humana

Os métodos que normalmente são utilizados para avaliação de perfil comportamental, segundo Leonard (1997) e White (1998), são: MBTI (*Meyers Briggs Type Indicator*), HBDI (*Herrmann Brain Dominance Instruments*) e o PPA (*Personal Profile Analysis*) e que são descritos a seguir.

2.1 MBTI (*Meyers Briggs Type Indicator*)

O MBTI se baseia no trabalho de Carl Jung. Meyers e Briggs desenvolveram o instrumento durante a Segunda Guerra Mundial, a partir da hipótese de que a compreensão das preferências da personalidade talvez ajudasse os civis que estavam ingressando na força de trabalho pela primeira vez a encontrarem o emprego certo para o esforço de guerra (WHEELER, 2001).

O Instrumento é compatível com as convenções sobre padrões de testes e, conforme as últimas estimativas disponíveis de 1994, já havia sido aplicado em mais de 2,5 milhões de pessoas em todo o mundo. (LEONARD, 1997).

Este sistema adota quatro diferentes pares de atributos para criar uma matriz de 16 tipos de personalidade: extroversão *versus* introversão; sensação *versus* intuição; pensamento *versus* sentimento e julgamento *versus* percepção.

2.2 HBDI (*Herrmann Brain Dominance Instruments*)

Ned Herrmann criou e desenvolveu o *Herrmann Brain Dominance Instrument* (HBDI) quando era gerente da General Electric. Iniciando suas pesquisas a partir de grandes grupos na GE, ele as expandiu durante 20 anos, por meio de dezenas de milhares de levantamentos e validou os dados junto a importantes instituições de pesquisa psicométrica, inclusive o *Educational Testing Service*.

O HBDI mensura as preferências da pessoa, tanto em termos de pensamento do lado direito e do lado esquerdo do cérebro, como em termos de pensamento conceitual e experimental. Essas preferências geralmente correspondem a profissões específicas. Os engenheiros, por exemplo, consistentemente se descrevem como analíticos, matemáticos e lógicos, situando-se na extremidade esquerda do contínuo. (LEONARD, 1997)

2.3 PPA (*Personal Profile Analysis*)

O modelo conceitual que sustenta o Sistema Thomas de *Análise de Perfil Pessoal* (PPA) tem suas origens no trabalho do Psicólogo Americano William Moulton Marston, PhD, reunidas em seu livro *Emotions of Normal People* (editado em 1928 em New York e reeditado na Inglaterra em 1989). Marston foi um dos primeiros estudiosos de personalidade a dedicar-se ao comportamento dos indivíduos normais, quando o foco dos estudos da época era dedicado aos casos psiquiátricos e de problemas educacionais. Em meados da década de 50, Thomas Hendrickson (outro psicólogo americano), adaptou o conceito de Marston ao contexto das organizações e sistematizou essa abordagem na ferramenta de Análise do Perfil Pessoal. Atualmente, o sistema é informatizado para facilitar a aplicação. (THOMAS INTERNATIONAL, 2003)

A partir das respostas dos indivíduos sobre suas preferências, as informações são cruzadas de modo a definir resultados quantificáveis nas seguintes características: **(D) Dominância:** Indivíduos objetivos, assertivos, orientados a resultados, estimulado por desafios; **(I) Influência:** Indivíduos comunicativos, persuasivos, orientados a pessoas e influenciador das mesmas; **(S) eStabilidade:** Pessoas organizadas, persistentes, amáveis, pacientes, cooperam com outros e **(C) Conformidade:** Pessoas detalhistas, precisas, lógicas, criam e respeitam regras (BONNSTETTER, 2001).

A análise é feita referindo-se sempre ao que o indivíduo é mais entre os estilos **(D) Dominância; (I) Influência; (S) eStabilidade** e **(C) Conformidade** (ou seja, 80% das vezes ele vai se comportar como tal) e ao que ele é menos (ou seja, 80% das vezes ele não vai se comportar como tal). Assim, os perfis são dados pelas seguintes combinações: D/S; D/I; D/C; I/D; I/S; I/C; S/D; S/I; S/C; C/D; C/I e C/S onde o numerador significa o perfil do indivíduo e o denominador, o que ele é menos (THOMAS INTERNATIONAL, (2003); WHITE, (1998)).

Com base nesses resultados, é possível traçar um perfil comportamental das pessoas e a partir daí, através de estudos, combinar esses perfis pessoais com grupos, descrições comportamentais de cargos, situações de pressão, adaptação e aprendizagem. (THOMAS INTERNATIONAL, 2003).

Utilizando-se do método *Personal Profile Analysis* (PPA), este artigo apresenta o resultado de uma pesquisa sobre o perfil pessoal dos executivos que atuam no mercado de trabalho brasileiro.

O trabalho de Marston é base conceitual de várias ferramentas utilizadas mundialmente no levantamento de características pessoais (THOMAS INTERNATIONAL, (2003); BONNSTETTER, (2001)).

3. Metodologia

O método utilizado para análise de perfil pessoal foi o *Personal Profile Analysis* (PPA).

Este método foi escolhido por estar entre os mais utilizados no mundo; pela facilidade de aplicação em relação aos outros (leva em torno de 10 minutos para se responder ao questionário do anexo 1) e pela disponibilidade dos dados pertencentes à empresa de consultoria que se dispôs a ceder o material para a pesquisa e principalmente pelo êxito obtido na contratação e alocação de profissionais que foram avaliados por essa metodologia.

Estabeleceu-se que o tamanho da amostra seria de 200 (duzentos) executivos (esse número refere-se à quantidade de perfis disponíveis conseguidos durante a pesquisa) armazenados no banco de dados de uma empresa de consultoria em recursos humanos localizada no interior do Estado de São Paulo (que utiliza essa ferramenta de análise), pertencentes a diversos segmentos do mercado de trabalho, ocupando funções e níveis hierárquicos variados,

estabelecendo assim os perfis mais desejados no geral. Não foi objeto desse estudo associar cargos ao perfil comportamental.

Durante 6 meses, através de trabalhos de avaliação de executivos feitos pela consultoria, analisou-se os perfis de executivos envolvidos diretamente nesses trabalhos, perfazendo até o momento um total de 200. O trabalho constou da aplicação da ferramenta no local de trabalho do executivo analisado. Em todo o processo, à medida que se conseguiu os perfis, armazenou-os num banco de dados. O formulário que foi utilizado para a aplicação da ferramenta pode ser visto no anexo 1.

Os executivos foram classificados de acordo com o seu nível de dominância, influência, estabilidade e conformidade, considerando a característica mais marcante e a menos marcante.

Apesar da amostra não ser estatisticamente representativa, supre as necessidades deste estudo, uma vez que o mesmo destina-se apenas a identificar tendências.

4. Resultados

Utilizando-se dos dados armazenados nos arquivos da empresa de consultoria durante os 6 meses de pesquisa coletou-se o perfil dos 200 (duzentos) executivos, escolhidos aleatoriamente, os quais responderam ao formulário do anexo 1 e através de um sistema informatizado (*software*) de propriedade da *Thomas International Inc.* obtive-se os resultados, classificados como o perfil superior (aquele que aparece como principal característica e portanto, como sendo o perfil do executivo e representado pelo numerador da combinação) e o perfil inferior (aquele que aparece como de menor intensidade e portanto, o perfil que menos está relacionado ao executivo ou como ele não é e que aparece no denominador da combinação). Os perfis são dados pelas seguintes combinações: D/S; D/I; D/C; I/D; I/S; I/C; S/D; S/I; S/C; C/D; C/I e C/S.

Observa-se que a maioria ou 74 dos executivos apresentam perfil Dominante (D/I e D/S), que são os que têm como maior ponto de desejo, o poder (quadro 1 e figura 1).

Quantidade de Executivos	Combinação		
	Perfil superior	Perfil inferior	Perfil
11	Conformidade	Dominância	C/D
21	Conformidade	Influência	C/I
12	Conformidade	Estabilidade	C/S
10	Dominância	Conformidade	D/C
30	Dominância	Influente	D/I
34	Dominância	Estabilidade	D/S
18	Influência	Conformidade	I/C
17	Influência	Dominante	I/D
20	Influência	Conformidade	I/C
8	Estabilidade	Conformidade	S/C
12	Estabilidade	Dominante	S/D
7	Estabilidade	Influente	S/I

Quadro 1 – Perfis dos executivos pesquisados

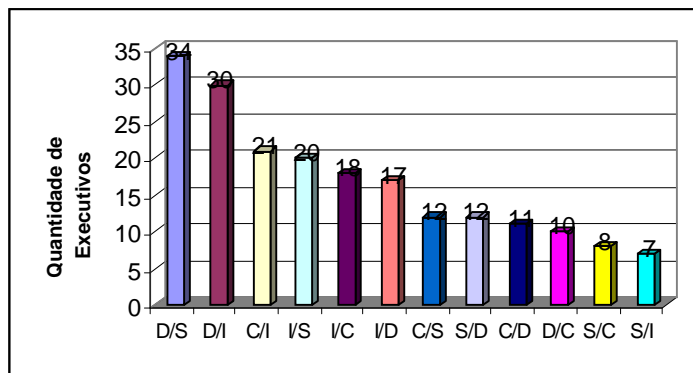


Figura 1 – Perfil dos executivos (D=Dominância; I=Influência; S=Estabilidade; C=Conformidade)

Esse resultado, de certa forma é concordante com o encontrado por Bergamini (1982), onde apesar de utilizar método diferente de avaliação chegou ao resultado de que a maioria dos profissionais no mercado de trabalho têm perfil de “toma e controla”, caracterizado pela orientação para resultados e gosto pelo poder, ou ainda com os resultados apresentados por Gardner (1996), com o uso do MBTI, demonstrando que a maioria dos executivos seniores pesquisados é do tipo ENTJ, sendo classificados como decisivos, diretos, estratégicos, combinado com o perfil dominante descrito na pesquisa.

A maior parcela dos executivos, ou seja, 64,5% apresenta perfil dominante ou influente, revelando uma característica intrínseca do executivo de ter perfil para assumir posições de comando em uma organização (essas características são pertinentes ao D e ao I). (figura 2).

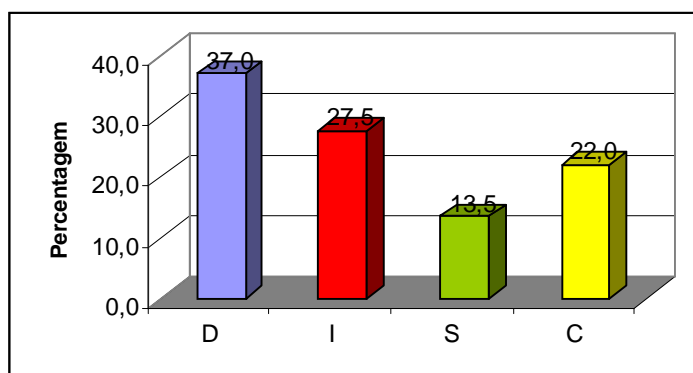


Figura 2 – Perfil dos executivos (D=Dominância; I=Influência; S=Estabilidade; C=Conformidade)

Olhando de forma contrária, ou seja, para a menor parcela, apenas 13,5% dos executivos apresentam perfil de estabilidade, demonstrando a dificuldade de profissionais com essa característica em assumir posições de liderança.

Mesmo para as combinações possíveis dadas pela ferramenta, o perfil que mais aparece como comum é D/S, com 34 executivos ou 17% do total (figura 1), reforçando os dados mostrados na figura 2, onde 37,0% dos executivos apresentam como perfil a dominância.

Uma considerável parcela de executivos, ou seja, 22% apresentam perfil de conformidade como a característica mais marcante, provavelmente devido aos conhecimentos e habilidades técnicas que estas pessoas detêm, pois não são considerados pela teoria como profissionais de linha de frente, ou seja, que gostam de poder. (figura 2).

Um dado que chama a atenção é a combinação D/C ter ficado com a penúltima parcela de preferência entre os executivos pesquisados (apenas 10 executivos apresentaram esse perfil).

Esperava-se que a mesma aparecesse como uma das principais, juntamente com as combinações D/I e D/S, perfis já comentados como pertencentes a profissionais de gostam de ter poder.

5. Considerações finais

Chegou-se à conclusão de que se pode predeterminar, com certa margem de erro (o método prevê 10%), o perfil do executivo que o mercado de trabalho utiliza, levando-se em consideração suas habilidades pessoais.

Apesar da amostra não ser estatisticamente representativa, foi possível observar a tendência do perfil dos executivos desejados pelas empresas, que era o objetivo desse trabalho.

O tema é complexo e há necessidade de se aprofundar no assunto, partindo-se de uma amostra bastante maior, seguindo o mesmo escopo deste trabalho, ou na continuidade dele, analisando-se mais detalhadamente as posições ocupadas pelos executivos, levando-se em consideração os detalhes de cada uma, como por exemplo, se uma posição tem mais necessidades técnicas (características mais de conformidade, por exemplo) ou se requer mais habilidades políticas (características mais de influência) etc, na tentativa de verificar a relação do perfil comportamental com as diferentes áreas e níveis hierárquicos.

Um outro ponto relevante de futuros estudos é o fato de que nem todos os executivos analisados foram recrutados/selecionados e alocados por algum método científico. Assim, seria interessante promover estudos de caso para verificar como o executivo, ao longo de sua carreira, acabou chegando em tal posição.

O resultado encontrado na combinação de D/C reforça a necessidade de maiores análises através de novas pesquisas do mesmo tipo para se avaliar a reprodutibilidade ou não dos valores encontrados nesse estudo. Com os dados atuais não se pôde concluir sobre esse resultado.

Referências

- ANDRADE, G.A. *A necessária evolução da contabilidade*. Revista do CRC. São Paulo, ano 1, n. 1, 1997.
- BERGAMINI, C. W. *Características comportamentais e variáveis organizacionais: um estudo brasileiro*. Revista de Administração, 17 (2), abr-jun, 1982.
- BEUREN, I. M. e GIBBON, A.R.O. *Controles estratégicos e operacionais de gestão*. ENAMPAD, 2002.
- BONNSTETTER, B. J.; SUITER, J.; WIDRICK, R. *The Universal Language DISC Reference Manual*. Publisher: Target Training International, Ltd., 2001
- DRUCKER, P. F. *Desafios gerenciais para o século XXI*. São Paulo, Pioneira Thonson Learning, 2000.
- GARDNER, W. L e MARTINKO, M. J. *Using de Myers-Briggs Type Indicator to study manager: a literature review and research agenda*. Journal of Management, v. 22. n. 1, pp. 45-83, 1996.
- HENDRIKSEN, E. S. e VAN BREDÁ, M. T. *Teoria da Contabilidade*. São Paulo: Atlas, 1999.
- LEONARD, D. & STRAUS, S. *Aproveitando todo o cérebro da empresa*. Gestão do Conhecimento - Harvard Business Review. Campus: Rio de Janeiro, pp. 108-133, 2000.
- PORTER, M. E. *Vantagem Competitiva: criando e sustentando um desempenho superior*. Rio de Janeiro: Campus, 1989.
- SVEIBY, K. E. *A nova riqueza das organizações: gerenciando e avaliando patrimônios de conhecimento*. Rio

de Janeiro: Campus, 1998.

THOMAS INTERNATIONAL INC. *PPA Technical Manual*, São Paulo, 2003

WHEELER, P. The Myers-Briggs Type Indicator and Applications to Accounting Education and Research. *Issues in Accounting Education*, vol. 16, n. 1, 2001.

WHITE, D. *Success With Psychometric Testing* Management Books 2000 Ltd, Chalford, Great Britain, 1998.

Anexo 1

Formulário PPA (PERSONAL PROFILE ANALYSIS)			
Nome:		Data:	
Empresa:		função:	
<p>Instruções: Cada linha contém quatro adjetivos. Examine cuidadosamente e assinale sua reação espontânea. Clicando primeiramente em um adjetivo, aparecerá um sinal (+) ao lado deste adjetivo, da qual indicará aquele que mais tem a ver com você, e clicando em outro adjetivo, aparecerá com sinal (-), da qual será aquele que menos tem a ver com você, certificando-se de que ficarão sempre dois adjetivos em branco em cada linha. No exemplo abaixo, foi selecionado mais Original e menos Gentil, e deixou-se em branco Persuasivo e Humilde. Em caso de alteração, clique em qualquer um dos adjetivos.</p> <p>LEMBRE-SE:</p> <p>1 - Isto não é um Teste. Não há respostas certas ou erradas. 2 - Deve ser respondido individualmente e sem interrupções. 3 - Certifique-se que você está respondendo com relação ao seu trabalho atual. Se você não estiver trabalhando no momento, responda pensando no seu emprego anterior. Se você nunca trabalhou então se imagine em casa. 4 - Responda completamente cada linha antes de passar para a linha seguinte 5 - Deve ser intuitivo, espontâneo e não racional. 6 - Não deve haver distrações. 7 - Tempo estimado para preenchimento de 10 minutos.</p>			
Gentil	Persuasivo	Humilde	Original
Atraente	Reverente	Teimoso	Amável
Influenciável	Arrojado	Leal	Encantador
Aberto	Prestativo	Força de vontade	Alegre
Jovial	Preciso	Corajoso	Equilibrado
Competitivo	Atencioso	Feliz	Harmonioso
Meticuloso	Obediente	Inconquistável	Brincalhão
Destemido	Influente	Submisso	Tímido
Sociável	Paciente	Autoconfiante	Afável
Aventureiro	Receptivo	Cordial	Moderado
Falante	Controlado	Conservador	Decidido
Educado	Ousado	Diplomático	Satisfeito
Agressivo	Animado	Sensível	Receoso
Cauteloso	Determinado	Convincente	Bondoso
Bom visinho	Ambicioso	Não confrontador	Ativo
Confiante	Compreensivo	Tolerante	Direto
Disciplinado	Generoso	Entusiasmo	Persistente
Admirável	Considerador	Resignado	Força de caráter
Respeitador	Empreendedor	Otimista	Concessivo
Polemico	Adaptável	Tranquilo	Despreocupado
Confiante nos outros	Contente	Positivo	Pacato
Bem relacionado	Culto	Vigoroso	Benevolente
Bom companheiro	Exato	Franco	Cuidadoso
Incansável	Amigável	Popular	Sincero

Fonte - (THOMAS INTERNATIONAL, 2003)

Formulário para aplicação do *Personal Profile Analysis* (PPA)