



**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO DE JANEIRO**  
**FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO E CIÊNCIAS CONTÁBEIS - FACC**

**BEATRIZ NATALIA DE ALMEIDA SILVA**

**A COMPATIBILIDADE DE TIPOS PSICOLÓGICOS DE  
ESTUDANTES UNIVERSITÁRIOS DE ADMINISTRAÇÃO COM A  
LIDERANÇA TRANSFORMACIONAL**

**Rio de Janeiro – RJ**

**2019**

**BEATRIZ NATALIA DE ALMEIDA SILVA**

**A COMPATIBILIDADE DE TIPOS PSICOLÓGICOS DE ESTUDANTES  
UNIVERSITÁRIOS DE ADMINISTRAÇÃO COM A LIDERANÇA  
TRANSFORMACIONAL**

Monografia apresentada como requisito parcial à obtenção do grau de Bacharel em Administração à Faculdade de Administração e Ciências Contábeis da Universidade Federal do Rio de Janeiro (FACC/UFRJ).

Orientador (a): Antônio Eugênio Valverde Mariani Passos

**Rio de Janeiro – RJ**

**2019**

## RESUMO

O modo como um líder influencia e como pode ser fundamental no processo organizacional sempre é um fato que instiga estudos e conhecimentos para que haja um aperfeiçoamento em um modelo de gestão. Por isso, a liderança é um tema que atrai muito interesse, há muitos anos, por parte de vários campos de estudo resultando assim em muitas abordagens que foram se aperfeiçoando e se complementando ao longo do tempo. Na literatura atual, tem-se a liderança transformacional que é considerada a mais recente na literatura sendo o principal foco de muitos estudos. Baseando nesse fato, e no trabalho realizado por Neto, Tanure, Santos e Lima (2012), esse presente estudo tem como objetivo discutir a congruência entre os tipos psicológicos de egressos da graduação em Administração da Universidade Federal do Rio de Janeiro e os postulados da liderança transformacional. Para isso, de suporte conceitual, tem-se um referencial teórico evidenciando a evolução das abordagens da liderança e também sobre a teoria de Carl Gustav Jung para a definição e classificação dos tipos psicológicos. Com uma amostra de 101 estudantes do curso de administração da UFRJ, através do método quantitativo e da técnica Survey por meio do Questionário de Avaliação Tipológica (QUATI), foi possível identificar três tipos psicológicos mais frequentes entre os estudantes. Esses tipos psicológicos foram o E St Ss (Extrovertido, função principal sentimento, função auxiliar sensação), I St Ss (Introvertido, função principal sentimento, função auxiliar sensação) e E St In (Extrovertido, função principal sentimento, função auxiliar intuição). Feita a comparação das características desses tipos psicológicos com as características da liderança transformacional, identificou-se que os estudantes da amostra têm mais convergências com um perfil de líder transformacional.

**Palavras-Chave:** liderança; liderança transformacional, tipos psicológicos

## **LISTA DE QUADROS**

Quadro 1 – Conceitos de liderança e seus autores.....	13
---	----

## **LISTA DE FIGURAS**

Figura 1 - Complementaridade na Atitude .....	22
---	----

## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Percentual dos tipos psicológicos na amostra pesquisada .....	29
Gráfico 2 - Frequência absoluta dos tipos psicológicos na amostra pesquisada .....	30

## SUMÁRIO

### Sumário

1. Introdução.....	7
1.1 Formulação do problema de pesquisa .....	7
1.2 Objetivos.....	9
1.2.1 Objetivo Principal:.....	9
1.2.2 Objetivos Intermediários:.....	9
1.3 Delimitação do estudo .....	10
1.4 Relevância.....	10
2. Referencial Teórico .....	12
2.1 A liderança e suas abordagens .....	12
2.1.1 Abordagem da Personalidade.....	13
2.1.2 Abordagem comportamental.....	14
2.1.3 Abordagem Situacional.....	15
2.1.4 Abordagens da nova liderança .....	16
2.1.4.1 Abordagem da Liderança Transformacional .....	18
2.2 Tipos Psicológicos.....	20
3. Metodologia .....	24
3.1. Tipo de Pesquisa .....	24
3.2 População e Amostra.....	24
3.3 Instrumento .....	25
3.4 Procedimentos de Coleta e Análise de dados .....	26
4. Resultados.....	28
5. Discussão dos Resultados.....	30
6. Conclusões.....	34
REFERÊNCIAS .....	36
APÊNDICE A – Distribuição de frequência de tipos psicológicos.....	38
APÊNDICE B - Características do tipo psicológico E St Ss .....	39
APÊNDICE C - Características do tipo psicológico I St Ss .....	40
APÊNDICE D - Características do tipo psicológico E St In.....	41
APÊNDICE E – Características da Liderança transformacional.....	42
ANEXO A – Relatório QUATI.....	43

## **1. Introdução**

### **1.1 Formulação do problema de pesquisa**

O atual cenário econômico das empresas globais é um ambiente completamente diferente do século passado. As previsões certeiras deram lugar às incertezas, a estabilidade foi substituída por mudanças constantes e a pequena competitividade saiu de cena para a entrada de uma competitividade global. Com a evolução cada vez mais constante da tecnologia, muitas novas empresas surgem como, por exemplo, as *startups*, se tornando uma ameaça aquelas que estão consolidadas no mercado.

Contudo, como diz Porter (1999) apenas a eficiência operacional destas empresas não é suficiente para ser um destaque, visto que o processo da operação para se chegar ao resultado é na maioria das vezes igual entre elas. O que vai ser o diferencial, e conseqüentemente, sua vantagem competitiva é a capacidade de compatibilizar as atividades, ou seja, a integração entre todas as atividades da empresa. Sendo assim, o progresso de uma atividade refletirá nas demais e no mesmo sentido ocorrerá se houver alguma deficiência, e uma empresa com forte compatibilidade dificilmente é alvo de imitação e se torna muito mais sustentável.

É um dos pontos centrais para fazer a compatibilidade funcionar é a presença de uma liderança engajada que coordene e estimule todos os esforços em função da integração das áreas. Um estudo brasileiro realizado por Pereira e Crispim (2015) sobre os fatores explicativos da alta competitividade a longo prazo identificou que, dentre as empresas participantes, a liderança é considerada fortemente como um dos fatores para o bom desempenho organizacional.

Atualmente, em conjunto com a presença de uma liderança positiva, um grupo formado por pessoas competentes é essencial para manter uma organização competitiva. As pessoas estão deixando de ser consideradas apenas como força física, para serem reconhecidas principalmente pelo seu intelecto. Ou seja, através das pessoas, o conhecimento tornou-se um dos pontos cruciais para atingir os objetivos. Sendo assim, no cenário atual, gerenciar pessoas não é somente uma tarefa complexa, mas como também um processo indispensável para empresas que desejam se manter e alavancar (ARAÚJO, 2014).

A configuração de trabalho atual dentro das organizações é composta por grupos de pessoas que trabalham em conjunto para atingir resultados, configurando assim as equipes. E para Shen e Chen (2007 apud DIAS; BORGES, 2015), depende da liderança para que uma equipe tenha um bom desempenho, pois ao confiarem no líder, os liderados tendem a ficar mais dispostos e propensos a assumir riscos a fim de conquistar o objetivo. Sendo assim, é necessário



que se tenha um líder para impulsionar, organizar, ajudar e comandar as equipes para, assim as mesmas apresentarem o comportamento adequado para alcançarem o objetivo em comum.

No que diz respeito aos componentes de uma cultura organizacional, o líder também apresenta grande importância. Como diz em Bass *et al.* (2003 apud BAPTISTA *et al.*; 2013), são os líderes que passam aos seus liderados a visão, os valores e os princípios da organização, para assim moldar as ações das pessoas em prol dos objetivos organizacionais. Através do líder, e do estilo que conduz sua liderança, normas culturais podem ser modificadas, seja como agem em situações de crises, como estabelecem comportamentos ou de quem eles atraem para suas equipes (BAPTISTA *et al.*, 2013)

Além disso, quando se deseja realizar uma grande mudança organizacional como, por exemplo, uma reestruturação, a presença do líder se torna essencial. Assim como diz Santos (2014, p.24):

Quando as mudanças são de caráter estratégico, elas não podem apoiar-se nas estruturas e processos existentes, pois os mesmos são objetos de mudança. Nesse caso a liderança é o fator crucial na administração da mudança, sendo ela dotada de carisma, permitindo-lhe desenvolver e comunicar um sentido de futuro para organização, motivar o pessoal, criar condições para uma liderança eficaz na equipe gerencial que a assessora, e por fim, institucionalizar a mudança na cúpula de toda organização.

Dada a importância da liderança em vários aspectos de uma vida organizacional, muitos foram os conceitos e principalmente as abordagens em torno desta temática. Vários são os campos de estudo que procuram entender e averiguar toda a complexidade que envolve esse tema, dentre eles a Administração e a Psicologia. À medida que as abordagens emergiam, estudos foram sendo desenvolvidos e com isso muitas delas perderam força, ocasionando o surgimento de abordagens posteriores. Até que se chegou em uma das teorias que constituem a abordagem da ‘Nova Liderança’, e que vem sendo discutida por muitos autores na literatura contemporânea, a liderança transformacional.

A liderança transformacional “ocorre quando os líderes ampliam e elevam os interesses de seus funcionários, quando geram conscientização e aceitação dos propósitos e da missão do grupo, e quando estimulam seus funcionários a olhar além de seus próprios interesses para o bem do grupo” (BASS, 1990, p. 21). Sendo assim, percebe-se que nessa abordagem há uma argumentação que a valorização dos liderados e criação de consciência de que todos têm uma grande importância é a chave para que uma liderança seja em grande parte eficaz.

Um trabalho realizado por Neto, Tanure, Santos e Lima (2012) buscou relacionar o tipo psicológico dos grandes executivos brasileiros com as características da liderança transformacional apresentadas na literatura. Com uma amostra de 430 executivos de nível

estratégico constituído por presidentes, vice-presidentes, diretores e executivos de terceiro nível a pesquisa apresentou como resultado mais divergência do que convergência entre os tipos psicológicos desses executivos as características de líderes transformacionais.

Através do questionário *Myers-Briggs Type Indicator*(MBTI), que é uma ferramenta para analisar e identificar tipos psicológicos conforme a classificação proposta por Carl Gustav Jung, Neto, Tanure, Santos e Lima (2012) inferiram que os tipos psicológicos predominantes entre os gestores brasileiros não são convergentes com os pressupostos da liderança transformacional. Por exemplo, um líder transformacional é considerado um agente de mudança, porém, o tipo psicológico mais encontrado entre os executivos tem como característica a dificuldade de perceber a necessidade de mudança. Além disso, a empatia e a preocupação com os liderados não estão muito em evidência nos executivos já que em outros tipos psicológicos identificados os executivos podem ignorar as necessidades alheias e podem ser indelicados e rígidos.

Baseando-se no estudo de Neto, Tanure, Santos e Lima (2012) o presente trabalho procura analisar se, entre estudantes de graduação em Administração, possíveis futuros gestores, apresentam tipos psicológicos compatíveis com os pressupostos da teoria da liderança transformacional. Muitos mecanismos de uma gestão podem ser ensinados e atualizados ainda nos cursos de graduação para que assim os estudantes que desejam seguir em carreira gerencial, e até aqueles que não, possam exercer e identificar uma liderança eficaz. Portanto, esse trabalho tem como questão: os tipos psicológicos de egressos da graduação em Administração da Universidade Federal do Rio de Janeiro são compatíveis com os postulados da liderança transformacional?

## **1.2 Objetivos**

### **1.2.1 Objetivo Principal**

Discutir a congruência entre os tipos psicológicos de egressos da graduação em administração da UFRJ e os postulados da liderança transformacional.

### **1.2.2 Objetivos Intermediários:**

- Examinar a evolução das teorias de liderança existentes;
- Apresentar a teoria da liderança transformacional;
- Definir um perfil da liderança transformacional;
- Identificar os tipos psicológicos dos estudantes de administração;

### **1.3 Delimitação do estudo**

O presente estudo está limitado aos estudantes de graduação em administração da Universidade Federal do Rio de Janeiro – UFRJ.

A escolha por estudantes do curso de Administração deveu-se ao fato de ser um curso cujos egressos apresentam grande probabilidade de virem a exercer atividades profissionais nas quais sejam chamados a ocupar posições de liderança.

Dentre as diversas teorias que tratam da liderança, a abordagem da liderança transformacional é uma das mais recentes dentre aquelas que foram denominadas como nova liderança, sendo a mais citada atualmente pela literatura norte-americana como também por autores brasileiros (NETO; TANURE; SANTOS; LIMA, 2012). Sendo assim, optou-se por delimitar a pesquisa ao modelo liderança transformacional.

### **1.4 Relevância**

No Brasil poucos são os estudos que abordam as teorias da liderança transacional e transformacional. Este fato contradiz a dinâmica internacional onde, estas teorias têm sido as mais pesquisadas nos últimos 20 anos, mostrando que as investigações brasileiras estão um pouco defasadas e atrasadas em relação ao mundo fora (BORGES-ANDRADE; FONSECA; PORTO, 2015). Sendo assim, é fundamental que mais pesquisas se aprofundam em trazer variáveis que possam ser analisadas e comparadas com as novas teorias.

Na conjuntura atual das organizações, onde há uma valorização cada vez mais evidente das pessoas, há uma predominância em requerer líderes que possuem as características que a liderança transformacional abrange como, respeito e consideração pelos liderados e também como agentes de mudanças (NETO; TANURE; SANTOS; LIMA, 2012). Sendo assim, ao conhecer melhor como os futuros administradores podem estar ingressando no mercado de trabalho, as empresas e principalmente a área de Recursos Humanos, poderão entender de uma forma mais significativa como está à configuração atual dos indivíduos que estão prestes a se tornar novos membros de suas estruturas organizacionais, de maneira a criar programas de desenvolvimento para os futuros gestores que sejam compatíveis com a cultura da empresa.

Não somente para fins organizacionais o trabalho em questão é também importante para a universidade onde se realizará o estudo. Com os dados a serem apresentados será possível saber se os estudantes que estão se formando na Instituição, além do conhecimento teórico, estão também sendo preparados para desempenhar um papel gerencial que possam vir a ser requisitados a exercer. Sendo assim, auxiliará a universidade a pensar em como pode trabalhar para formar cada vez mais líderes transformacionais.

Além disso, destaca-se que, no universo de pesquisa nacional, não foram localizadas pesquisas que tratassem os estilos de liderança tratados neste estudo, nem tão pouco o estilo de liderança transformacional com os tipos psicológicos de estudantes. O universo da maioria dos estudos pesquisados concentra-se em executivos de alto escalão, chefes e gerentes, como também a percepção dos liderados (NETO, TANURE, SANTOS; LIMA, 2012; BORGES; DIAS, 2015; BORGES; DIAS, 2017; ARAÚJO, 2014).

## 2. Referencial Teórico

Com o intuito de fundamentar o problema explicitado (VERGARA, 2013), foi feita uma revisão da literatura dos últimos anos na produção científica nacional e internacional, tanto nos campos da Administração quanto da Psicologia, sobre os temas-chaves do estudo que são liderança e tipos psicológicos. Neste tópico, serão apresentados os estudos recentes sobre o tema para assim identificar resultados de congruência ou de divergência com o estudo proposto.

Portanto, as seções desse capítulo têm como finalidade explorar os pontos-chaves dos temas citados anteriormente. Eles serão divididos em duas partes: a primeira irá abordar as diferentes teorias que tratam da liderança e a segunda apresentará os aspectos dos tipos psicológicos, segundo Carl Gustav Jung.

### 2.1 A liderança e suas abordagens

A liderança é um tema de grande interesse de pesquisa dentro do campo de comportamento organizacional há várias décadas. Apesar da grande variedade de estudos sobre o tema não há um consenso sobre o conceito de liderança (BORGES; DIAS, 2015; BERGAMINI, 1994; BIANCHI, FORONI, QUISHIDA, 2017). O Quadro 1, baseado em Bergamini(1994) e Bianchi, Foroni e Quishida (2017), apresenta uma síntese dos principais conceitos de liderança e seus respectivos autores.

Quadro 1 – Conceitos de liderança e seus autores.

"Liderança é o 'comportamento de um indivíduo quando está dirigindo as atividades de um grupo em direção a um objetivo comum"	Hemphill & Coons, 1957
"Liderança é um 'tipo especial de relacionamento de poder caracterizado pela percepção dos membros do grupo no sentido de que outro membro do grupo tem o direito de prescrever padrões de comportamento na posição daquele que dirige, no que diz respeito à sua atividade na qualidade de membro do grupo'	Janda, 1960
"Liderança é ' influência pessoal, exercida em uma situação e dirigida através do processo de comunicação, no sentido do atingimento de um objetivo específico ou objetivos'	Tannenbaum, Weschler & Massaril, 1961
"Liderança é 'uma interação entre pessoas na qual uma apresenta informação de um tipo e de tal maneira que os outros se tornam convencidos de que seus resultados ... serão melhorados caso se comporte da maneira sugerida ou desejada'	Jacobs, 1970
"Liderança é o início e a manutenção da estrutura em termos de expectativa e interação"	Stogdill, 1974
"Liderança é 'incremento da influência sobre e acima de uma submissão mecânica com as diretrizes rotineiras da organização'	Katz&Kahn, 1978
"Liderança é 'o processo de influenciar as atividades de um grupo organizado na direção da realização de um objetivo'	Rouch & Behling, 1984
"Liderança é a 'capacidade de influenciar um conjunto de pessoas para alcançar metas e objetivos'	Robbins, Judge e Sobral, 2010

Fonte: Adaptado de Bianchi, Foroni, Quishida (2017) e Bergamini (1994)

Em síntese, duas características são comuns às definições apresentadas. A primeira delas é que a liderança seja um fenômeno grupal, onde duas ou mais pessoas estejam envolvidas. E

a segunda, diz respeito à influência intencional que o líder exerce sobre os seus liderados (BERGAMINI, 1994). Segundo Bianchi, Foroni e Quishida (2017), durante todos esses anos os conceitos de liderança tiveram seus enfoques mudados, onde em meados do século passado, o centro era o líder e depois a liderança passa também a considerar o outro lado do processo de influência, o grupo de pessoas. Mas isso não necessariamente quer dizer que os liderados passaram a ter um elevado grau de importância para todos os líderes, como poderá ser observado nas abordagens a serem explicitadas a seguir. Cada líder enxerga as pessoas de uma forma própria, ou como uma ponte para se chegar ao sucesso, visto que, dependem delas, ou as consideram como parte integrada e fundamental para alcançarem os objetivos juntos.

Em um estudo de Borges-Andrade, Porto e Fonseca (2015), a produção científica brasileira sobre liderança, no campo do comportamento organizacional, apresentou algumas lacunas em relação à produção internacional. Ainda assim, Alencar *et al.* (2016) inferiram que a maioria da produção nacional está focada em estudar a temática dos estilos de liderança.

Sendo assim, em concomitância com a quantidade de conceitos, o tema em questão apresentou uma variedade de abordagens, que ao longo do tempo também foram se modificando. Visando dar continuidade à revisão da literatura sobre liderança, a seguir serão apresentadas as abordagens identificadas na literatura revisada, sendo a abordagem da liderança transformacional a que mais será evidenciada.

### **2.1.1 Abordagem da Personalidade**

O primeiro enfoque para os estudos sobre liderança ocorreu durante um período bastante conturbado e instável, que foi entre as duas guerras mundiais. Essa primeira abordagem foi denominada de abordagem da personalidade, pois o foco dos estudos estava voltado para as características pessoais do líder (BERGAMINI, 1994; NETO; TANURE; SANTOS; LIMA, 2012). Essa abordagem foi constituída por duas teorias, a teoria do grande homem (até a primeira guerra) e a teoria dos traços (entre as duas grandes guerras até o final da década de 1940) (SADLER, 2003).

Segundo Sadler (2003), a primeira teoria era baseada em itens que haviam na história e na personalidade de grande homens e mulheres que os faziam ser líderes eficazes. Assumia-se a ideia que para se tornar como eles, bastava estudar suas vidas e imitá-las. A representação de “grande homem” era conhecida por líderes sociais, políticos e militares.

Na teoria dos traços, o ponto de partida para os estudos era que os líderes possuíam características de personalidade especiais que eram as principais responsáveis pelo desempenho de sua liderança. Portanto, a distinção entre líderes eficazes e as demais pessoas era pelo fato

de possuírem traços de personalidade que os permitiam não somente se tornarem líderes como também de se manterem nessa posição. Tal fato permite inferir que, os líderes já nascem sendo líderes, não sendo possível desenvolver esta competência por meio de técnicas de treinamento e desenvolvimento (BERGAMINI, 1994).

Mas esta teoria não perdurou por muito tempo, pois estudos foram feitos e não foi possível chegar a uma conclusão eficaz. Segundo Bergamini (1994), quase todos eles levaram a um resultado impossível para termos práticos. Melo (2004, p.36) diz ainda que “se o que se pretendia era identificar um conjunto de traços que diferenciasse líderes de seguidores e líderes eficazes de ineficazes, esse objetivo não foi atingido”. As pesquisas mostraram que alguns traços podem até aumentar a probabilidade de sucesso, mas nenhum dos traços é certeza para a efetividade. Além disso, não foram considerados fatores situacionais, como se a liderança não dependesse deles.

### **2.1.2 Abordagem comportamental**

Nos anos de 1950, a preocupação em buscar líderes que tivessem traços que fossem congruentes com o que se considerava ser eficaz é voltada para analisar os comportamentos dos líderes e quais os efeitos que tais comportamentos produziam sobre o desempenho de seus liderados (ARAÚJO, 2014). Durante este período, destacam-se três pesquisas importantes que foram, na Universidade de Ohio, Universidade de Michigan (1947), e a grade Gerencial de Blake e Mounon (MELO, 2004)

No estudo da Universidade de Ohio, houve inúmeras afirmações sobre os comportamentos dos líderes, dentre as quais, dois fatores foram denominados por responderem a maioria dos comportamentos de liderança. O primeiro foi chamado de “estrutura inicial”, onde o líder pode vir a estruturar e definir tanto o seu papel, quanto o de seus liderados para o atingimento das metas. O segundo fator é a “consideração”, quando o líder consegue não visar apenas uma relação de trabalho, agindo apenas por uma hierarquia, mas também respeitar as ideias dos subordinados e interesse pelos seus sentimentos, e confiança mútua. Mesmo sendo a abordagem mais consistente até então, as pesquisas validaram que as duas dimensões eram distintas e não seguiam um caminho único. Onde uma liderança poderia caminhar tanto para um lado quanto para o outro (MELO, 2004).

Por volta da mesma época, na Universidade de Michigan vários estudos tinham objetivo semelhante ao de Ohio: identificar comportamentos que resultariam em uma liderança eficaz. Assim como na primeira universidade, em Michigan as pesquisas também chegaram em duas dimensões, sendo elas a “orientação para o empregado”, focando nas relações interpessoais, e

a “orientação para a produção”, focando no trabalho em si e nas realizações de tarefa (MELO, 2004).

Alguns anos depois os autores Blake e Mouton criaram uma grade gerencial, que consistia em um plano cartesiano onde, o eixo X representava a preocupação do líder com a produção, e no eixo Y a preocupação com as pessoas. Eles pretendiam encontrar um estilo ideal que na grade estava localizado no ponto 9,9, pois se apresentava ali um equilíbrio entre as duas dimensões, atendendo de forma igual as duas (MELO, 2004). Para os críticos, nenhum dos estudos foi capaz de solidificar essa abordagem, pois não são consideradas as situações e as contingências em que o processo de liderança está exposto. É necessário então avaliar o ambiente, com as suas inúmeras variáveis, para então exibir um estilo de liderança (MELO, 2004; BERTOCCI, 2009).

### **2.1.3 Abordagem Situacional**

Seguindo as críticas quanto a última abordagem, em meados de 1960, surgia uma abordagem diferentemente das outras até então, pois esta conferia caráter multidimensional. Ou seja, pela primeira vez a liderança eficaz não seria estudada apenas em função da persona do líder (como personalidade e comportamentos), mas seriam então consideradas outras variáveis importantes para explicar o que pudesse favorecer ou dificultar o processo da liderança (BERGAMINI, 1994; NETO; TANURE; SANTOS; LIMA, 2012).

As variáveis ambiente e situação foram estudadas com mais afinco. O foco dos estudos era a hipótese de que o estilo de liderança iria depender do ambiente e da situação em que o líder estava inserido. Sendo assim, defendia-se que dependendo das circunstâncias envolvidas, como os membros da equipe, o ambiente organizacional, entre outros, o estilo de liderança poderia mudar. Surgia assim a abordagem situacional, onde uma liderança poderia ser eficaz em uma situação, mas não em outra (BERTOCCI, 2009).

Alguns estudiosos também chamavam de teoria contingencial, separando assim em duas teorias, situacional e contingencial (BERTOCCI, 2009). Para alguns autores, a eficácia da liderança situacional estava ligada às questões mais micro, ou seja, um líder eficaz era aquele que conseguia lidar com os grupos internos das organizações. E a eficácia da liderança contingencial se refere ao sucesso de administrar levando em consideração o contexto estrutural das organizações (NETO; TANURE; SANTOS; LIMA, 2012). Pouquíssimos autores fizeram essa separação e teoria situacional é o nome mais comumente usado na literatura.

O primeiro e principal modelo de estudo para a teoria contingencial foi construído por Fiedler. Este modelo consistia em uma medida de avaliação da personalidade do líder que ele



chamou de *Least Preferred Coworker* (LPC), que tinha como objetivo elucidar como uma situação pode interferir na eficácia de um estilo de liderança. De acordo com o uso desta ferramenta, duas dimensões do comportamento do líder foram definidos, que são elas: líder “orientado para a tarefa” e o “orientado para o relacionamento” (BERGAMINI, 1994).

Fiedler indica que o índice do LPC “seja um tipo de indicativo de comportamento preferencial”, onde pode se tornar explícito que algumas metas sejam preferidas de um indivíduo a outro. Contudo, o sucesso do estilo estaria proporcionalmente ligado aos resultados do teste com uma variável situacional, denominada pelo autor de “favorabilidade situacional” (BERGAMINI, 1994, p. 53). Portanto, Fiedler diz que conjugado o estilo de liderança com os aspectos de uma determinada situação, maior ou menor será a favorabilidade para uma liderança eficaz. Como exemplo, “a situação de maior favorabilidade é aquela em que as relações com os subordinados são boas, o líder tem uma substancial posição de poder e os subordinados estão prontos a aceitar as solicitações e diretrizes do líder” (BERGAMINI, 1994, p. 53).

Desse modo, o ponto central da teoria situacional é que para o líder tudo dependerá das circunstâncias que se está passando no momento. Os líderes precisam alinhar seu estilo de liderança com o compromisso e as competências de seus liderados, avaliando assim o que eles precisam, e então adaptar seu estilo de liderança em função de atender a essas necessidades (NORTHOUSE, 2013).

#### **2.1.4 Abordagens da nova liderança**

Aproximadamente no início dos anos de 1980, as teorias e abordagens começaram a tender para uma nova direção. Este novo movimento foi denominado de “Nova Liderança” (NETO; TANURE; SANTOS; LIMA, 2012; NORTHOUSE, 2013; AVOLIO; YAMMARINO, 2013), onde a ideia de liderança passou a ser vista como um processo bilateral, ou seja, a interdependência de líder e liderados é o ponto crucial para o sucesso dos objetivos assim como para que as expectativas mútuas sejam alcançadas. Sendo assim, o líder deixa de ser somente uma pessoa que influi sobre o processo e passa a ser um gestor de significados e sentidos (NETO; TANURE; SANTOS; LIMA, 2012; BERGAMINI, 1994). Além disso, nessa nova perspectiva, elementos carismáticos e efetivos são vistos com mais atenção (NORTHOUSE, 2013).

Muitos foram os autores que estudaram nesta nova fase e introduziram novas abordagens, dentre as quais as principais são: a abordagem da liderança carismática, abordagem da liderança transacional, abordagem da liderança *Laissez Faire* e abordagem da liderança

transformacional. Essas abordagens serão apresentadas de forma breve, sendo a liderança transformacional a que mais será aprofundada, visto que, é a opção teórica deste estudo.

Baseado em Burns (1978), Bernard Bass, nos anos de 1980, iniciou o desenvolvimento ainda maior sobre essas novas lideranças, e realizou ao longo dos anos seguintes atualizações a respeito dessa abordagem. Criado por Bass e aperfeiçoado em trabalho conjunto com Bruce Avolio surgiu um modelo chamado *Full-Range Leadership*, que inclui três estilos de liderança: transformacional, transacional e *Laissez Faire*. Além disso, eles introduziram um instrumento de verificação dessas lideranças denominado de *Multifactor Questionarie Leadership* (NORTHOUSE, 2013; ARAÚJO 2014; AVOLIO; YAMMARINO, 2013).

A primeira conceituação sobre carisma ocorreu com Max Weber nos anos de 1940 que definia o carisma como um dom especial de personalidade, que conferia ao detentor deste dom superpoderes, no qual era uma benção divina destinada a poucos. Baseado em Weber, House (1976 apud NORTHOUSE, 2013) propõe que líderes carismáticos possuiriam as seguintes características: de ter um forte desejo de influenciar, de ser dominante, ser autoconfiante e ter um forte senso de valores morais.

Burns (1978) vai além quando renomeia para liderança heróica e diz que sua personificação emerge principalmente em cenários de crise profunda. Essa liderança não seria apenas uma qualidade, mas sim um tipo de relacionamento entre líder e liderado, caracterizado pela ausência de conflito.

Sendo assim, o vínculo emocional é tão presente que os liderados sentem necessidade de seguir o líder por terem empatia para com ele, com sua autoridade moral, tendo assim uma identificação pessoal. Alguns autores definem liderança carismática como sendo igual à liderança transformacional, mas como será visto, elas possuem características diferentes. Mas muitos outros as definem como tipos diferentes, assim como Bass (1985 apud NORTHOUSE, 2013) que considera o carisma como um componente da liderança transformacional.

No ano de 1978, Burns, introduziu dois conceitos de liderança, sendo um deles a liderança transacional que vai de contrapartida a liderança transformacional. A liderança transacional se caracteriza pela oferta de recompensas dadas pelos líderes em troca do desempenho dos liderados. Essas recompensas podem ser tanto no nível político, econômico ou emocional (BURNS, 1978). Ou seja, se o liderado desempenha uma tarefa da maneira como o líder deseja, ele será premiado por sua performance. Da mesma forma que se o objetivo não for alcançado da maneira requerida, os líderes usam de artifícios de punições para que se atinja o desempenho esperado (NETO; TANURE; SANTOS; LIMA, 2012; ARAUJO, 2014; BORGES; DIAS, 2015).

A partir de suas novas perspectivas Bass e Avolio, estabeleceram duas características principais da liderança transacional, sendo elas:

- **Recompensa contingente:** é a definição de liderança transacional em si. Contratos explícitos de troca de recompensa econômicas e emocionais pelos esforços. Liderados são reconhecidos quando desenvolvem bem o trabalho e punido por ações indesejadas (BASS; BASS, 2008 apud ARAUJO 2014; AVOLIO; YAMMARINO, 2013; BASS, 1990).

- **Gerenciamento por exceção:** esta característica diz respeito à correção do trabalho, feedback e reforço negativo, e pode assumir duas formas, ativa ou passiva. Na ativa, o líder observa as ações de seus seguidores, procurando possíveis erros e desvios das regras e assim realiza ações corretivas. O líder presta muita atenção e vigia ativamente, com métodos que possam detectar possíveis problemas antecipadamente. Em sua forma passiva, o líder somente age após as normas estabelecidas não terem sido cumpridas e assim resultando em erros (BASS E BASS, 2008 apud ARAUJO 2014; AVOLIO; YAMMARINO, 2013; BASS, 1990; NORTHOUSE, 2013).

A abordagem da liderança *Laissez Faire* é caracterizada pela ausência de liderança na qual o líder evita tomar decisões, não se envolve no desenvolvimento de seus liderados, e abdica de suas responsabilidades. Não existe um engajamento organizacional, tampouco orientação a seus seguidores. Depois do gerenciamento por exceção passiva esta é a forma mais inativa de liderança (AVOLIO; YAMMARINO, 2013; BASS, 1990; NORTHOUSE, 2013).

#### **2.1.4.1 Abordagem da Liderança Transformacional**

Inicialmente nomeada por Burns (1978) como *transforming leadership* (liderança transformadora), em 1985, Bass passou a utilizar o termo liderança transformacional (AVOLIO; YAMMARINO, 2013). A liderança transformacional é caracterizada como um processo no qual os líderes criam em seus seguidores consciência de moral e ética, além da necessidade de transcender seus interesses pessoais por um bem maior.

Os líderes são preocupados com as necessidades e motivações dos liderados, realizando assim esforços para auxiliá-los a desenvolver e a apresentar seu potencial máximo, criando assim um vínculo emocional bem forte (BURNS, 1978; NORTHOUSE, 2013). Por este motivo, Bass (1985 apud AVOLIO; YAMMARINO, 2013) destaca que os líderes são agentes de mudança já que conseguem estimular um crescimento individual, através de mudanças de comportamento, crenças e motivações, além de lhes fornecer visão de futuro. A preocupação dos líderes é desenvolvê-los além dos padrões esperados, mas sem deixar de lado os valores e princípios.

Assim como Bass e Avolio estabeleceram características(fatores) para a liderança transacional e Laissez-Faire, também foi feito para a liderança transformacional. Esses fatores são conhecidos como os “4 I’s”, conforme a seguir:

- *Influência idealizada (Idealized Influence)*: Esse fator também foi denominado por Bass como carisma, reforçando assim que ele considera como um elemento dentro da liderança transformacional e não um fator separado. Esse fator é considerado um fator emocional da liderança e pode ser dividido em dois componentes. O primeiro é o de atribuição que diz respeito às atribuições dos seguidores dadas ao líder, através das percepções de poder, de confiança e de respeito. O segundo é o de comportamento que se refere a comportamentos específicos dos líderes, pois há uma elevada identificação com o líder pelo fato dele ter uma conduta moral e ética significativa, sendo assim considerados por fazer a coisa certa e ainda proporciona visão e senso de missão aos seus seguidores. Portanto, o líder é um modelo bem relevante para seus seguidores, a ponto de fazer com que eles o queiram imitar e seguir seus passos (NORTHOUSE, 2013; AVOLIO; YAMMARINO 2013, BASS, 1990).

- *Motivação inspiradora (Inspirational Motivation)*: Refere-se à capacidade do líder de motivar e inspirar seus seguidores. Utiliza símbolos e uma comunicação clara, simples e objetiva para a concentração de esforços. A ideia é que através da motivação dos líderes, com uma comunicação encorajadora, demonstrando confiança e depositando grandes expectativas, os liderados consigam alcançar metas que antes pareciam impossíveis. Elevando assim o nível de comprometimento e fazendo com que compartilhem da visão estabelecida pelo líder. O espírito de equipe é aprimorado com essa característica (NORTHOUSE, 2013; AVOLIO; YAMMARINO 2013; BASS, 1990).

- *Estímulo Intelectual (Intellectual Stimulation)*: O líder estimula seus seguidores a saírem do *status quo*, permitindo que eles próprios procurem caminhos para a solução de problemas. O líder promove a inteligência a partir do momento que fomenta e valoriza a criatividade e inovação dos liderados, bem como quando os fazem desafiar suas próprias crenças e valores e também as dos líder e da organização (NORTHOUSE 2013; AVOLIO; YAMMARINO 2013, BASS, 1990).

- *Consideração Individualizada (Individualized Consideration)*: O ponto central desse fator é que o líder trata cada seguidor individualmente, enxergando que um é diferente do outro e que necessitam de apoio personalizado. Ao mesmo tempo que esse líder ouve ativamente a necessidade de cada um, ele os treina e os aconselha com o objetivo de os desenvolver naquilo que é necessário para que assim os ajude a alcançar os objetivos pessoais, como também os da

equipe. O líder mantém um contato frequente para que o crescimento pessoal seja contínuo (NORTHHOUSE 2013; AVOLIO E YAMMARINO 2013. BASS, 1990).

Bass (1990) acredita que a liderança pode ser aprendida e desenvolvida devendo ser um dos temas principais de programas de treinamento e desenvolvimento. Uma pesquisa realizada por ele mostrou que líderes de vários níveis podem ser treinados para serem carismáticos, que é um fator da liderança transformacional como visto anteriormente, tanto no modo de falar como no modo de agir.

Em suma, a presença de uma liderança transformacional pode mudar toda a dinâmica de uma organização. Os líderes impulsionam seus liderados a ofertar o desempenho além do esperado, deixando somente os interesses pessoais de lado, sempre visando o desenvolvimento pessoal e a atenção ao indivíduo. Com isso, o resultado aparenta ser benéfico tanto para a satisfação dos seguidores quanto para os líderes e os interesses organizacionais.

## **2.2 Tipos Psicológicos**

Em 1920 Carl Gustav Jung publicou o livro intitulado “Tipos Psicológicos”. Nele ele relatou uma tipologia referente aos tipos de personalidades recorrentes ao ser humano. Um estudo que ajudou a elucidar aspectos do funcionamento da mente humana, bem como o do comportamento.

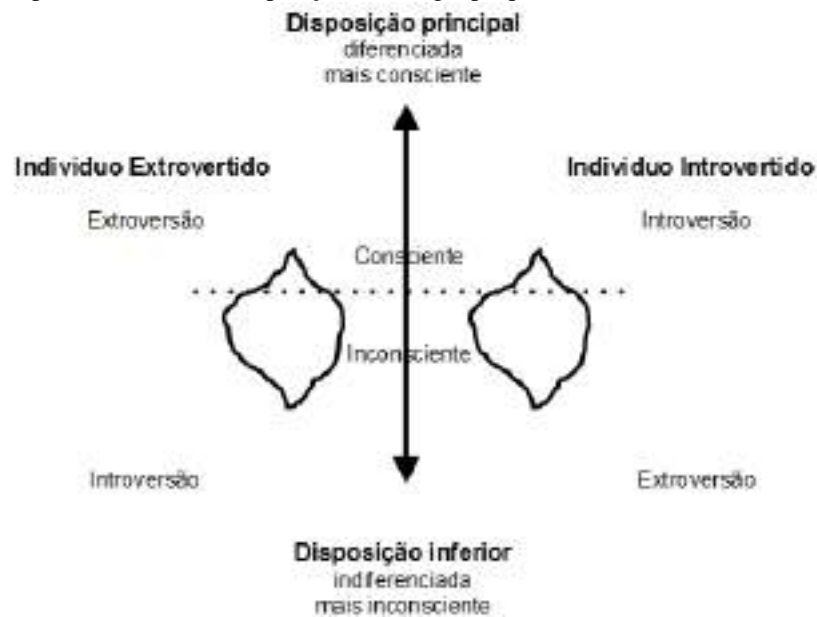
Antes mesmo de iniciar as definições e descrição dos termos psicológicos é necessário o entendimento de um conceito que norteia o estudo de Jung, a libido. Diferentemente da conotação mais popularmente usada e conhecida, para Jung a libido é definida como uma energia vital que faz os seres humanos se movimentarem. Uma energia básica e emocional que faz as pessoas se conectarem com os objetos de suas preferências, ou seja, uma energia psíquica que coloca a mente em funcionamento (JUNG, 1960).

A partir disso, ele diz que a libido pode ser direcionada para dois sentidos, tanto para o mundo exterior quanto para o mundo interior. Os tipos de disposição dessa energia foram denominados de extroversão - canalizada para as pessoas, para as coisas que acontecem, para o mundo ao redor - e introversão - canalizada para as ideias, os pensamentos, sentimentos, para o próprio eu (JUNG, 1960). Ele diz que o indivíduo que é:

introvertido comporta-se da maneira adequada à abstração. No fundo, está sempre disposto a privar o objeto de libido, como se tivesse de evitar e impedir a preponderância do objeto. O extrovertido, pelo contrário, comporta-se positivamente em face do objeto. Afirma a sua significação em tal medida que orientará sua propensão subjetiva no sentido do objeto e relacioná-la-á consigo próprio, de um modo constante. (JUNG, 1960, p. 386)

A teoria ainda diz que os dois tipos estão presentes em todas as pessoas, só que há uma predominância de um deles e mesmo assim são complementares, ou seja, “como uma disposição principal, diferenciada, de nível consciente e como uma disposição inferior, indiferenciada, de nível inconsciente” (RAMOS, 2005, p. 138). Esta ideia pode ser mais bem compreendida com a observação da Figura 1.

Figura 1: Complementaridade na disposição da energia psíquica



Fonte: Ramos (2005, p. 139).

Além dessas duas disposições, Jung identificou que há também quatro funções psíquicas responsáveis por nortear as ações de todo ser humano. Essas funções são chamadas de sensação, intuição, pensamento e sentimento. As funções responsáveis pela coleta de informações - sensação e intuição - foram classificadas como irracionais, e as responsáveis pela organização das informações para a tomada de decisão - pensamento e sentimento - foram classificadas como racionais (JUNG, 1960). Segundo Ramos (2005), posteriormente Myers e Briggs que construíram e validaram a medida denominada *Myers-Briggs Type Indicator* (MBTI), que é um inventário de personalidade para diagnóstico do tipo psicológico, deram o nome de percepção para as irracionais e de julgamento para as racionais.

A função sensação privilegia a obtenção de informações através dos fenômenos sensoriais, como o tato, a visão, audição, e os outros sentidos. Valoriza o contexto do “aqui e agora”, no que é real, atenção para dados concretos, foca no que é prático. Já a função intuição vai em busca do significado das coisas, de conexões entre elas, possibilidades futuras das informações recebidas. A pessoa com essa função avalia o todo e não vai se deixando prender

por elementos fragmentados, como também tem facilidade para encontrar novas possibilidades e maneiras de fazer algo (RAMOS, 2005; MURITIBA; MURITIBA; CASADO, 2010; MYERS, 1995).

No que tange à tomada de decisão, a função pensamento diz respeito às pessoas que utilizam da lógica, da razão para decidir. Avaliam analiticamente cada ponto para entender a relação de causa e efeito, deixando sempre à mostra uma impessoalidade. Na função sentimento, as pessoas decidem a partir do que é importante para elas e para as outras pessoas e se baseando no que acreditam de acordo com seus valores pessoais. As outras pessoas ao redor também são levadas em consideração, sendo assim, buscam a harmonia e demonstram importância para com o indivíduo (RAMOS, 2005; MURITIBA; MURITIBA; CASADO, 2010; MYERS, 1995).

Assim como as disposições da libido, as funções são opostas mas também são complementares, ou seja, a sensação é oposta porém complementar à intuição e o pensamento é oposto porém complementar ao sentimento. Então, todos os seres humanos possuem presentes essas funções, mas apresentam graus diferentes de potencialidade que resultará em suas preferências (RAMOS, 2005).

De acordo com essa hierarquia, Jung definiu a presença na personalidade da seguinte forma: função principal, função auxiliar e função inferior. A função principal é mais desenvolvida e consciente, é diferenciada e está associada à disposição principal do indivíduo. A função auxiliar, como o nome já diz, é auxiliar da principal e também se encontra no plano consciente, não é necessariamente oposta à primeira, mas sim complementar. E a função inferior é a menos diferenciada e se encontra quase que exclusivamente no inconsciente. Além disso, está associada à disposição inferior (RAMOS, 2005; BENAZZI; BONFATTI, 2012).

A partir da combinação das duas disposições da energia psíquica e as quatro funções apresentadas, Jung classifica oito tipos psicológicos possíveis que são eles: Extrovertido Pensativo; Extrovertido Sentimental; Extrovertido Sensitivo; Extrovertido Intuitivo; Introversivo Pensativo; Introversivo Sentimental; Introversivo Sensitivo; Introversivo Intuitivo.

A partir da proposta original dos oito tipos psicológicos, autores como Myers e Briggs propõem considerar na definição dos tipos psicológicos, além da disposição da energia psíquica com a função principal, a combinação com a função auxiliar e a função inferior. Propõem ainda que se considere como o ser humano prefere se colocar ao mundo externo, ou seja, se a pessoa prefere se relacionar com o mundo exterior de uma maneira mais perceptiva – buscando mais informações, ou de uma maneira mais judicativa – preferência por tomada de decisão (RAMOS, 2005; MURITIBA; MURITIBA; CASADO, 2010; ANGNES, 2014; MYERS, 1995).

A proposta de Myers e Briggs eleva a quantidade de tipos psicológicos dos oito iniciais propostos por Jung, para 16 tipos, que surgem a partir da combinação de quatro escalas: Extroversão – Introversão, Sensação – Intuição, Pensamento – Sentimento e Percepção – Julgamento. A partir dessa perspectiva, em 1946, foi publicado o instrumento *Myers Briggs Type Indicator* (MBTI), um teste voltado para a identificação de tipos psicológicos.

No Brasil, Zacharias (2003) informa que pesquisas realizadas no Instituto de Psicologia da Universidade de São Paulo (USP), desde 1989, levaram ao desenvolvimento de um questionário dirigido à população brasileira e à sua cultura, configurando o Questionário de Avaliação Tipológica (QUATI). Este instrumento, diferentemente do MBTI, trabalha apenas com três escalas de avaliação: Introversão – Extroversão, Sensação – Intuição e Pensamento – Sentimento, excluindo a escala Percepção - Julgamento. Apesar de trabalhar com uma escala a menos que o MBTI, o QUATI também classifica as pessoas avaliadas em 16 tipos psicológicos.



### **3. Metodologia**

#### **3.1. Tipo de Pesquisa**

Uma pesquisa pode ser caracterizada quanto as fins e quanto aos meios (VERGARA, 2013). Portanto a pesquisa em questão é classificada, quanto aos fins, como exploratória, haja vista que não foram encontrados estudos que focalizassem o cruzamento de dados dos tipos psicológicos de estudantes de administração e o perfil dos líderes transformacionais, tal como descrito na literatura pesquisada. A pesquisa também pode ser qualificada como descritiva uma vez que descreve os tipos psicológicos predominantes na amostra pesquisada e procura relacioná-los com as características da liderança transformacional. Segundo Gil (2002), uma pesquisa descritiva tem como objetivo descrever características de determinada população ou fenômeno, ou também pode estabelecer relações entre as variáveis.

Em relação aos meios, a pesquisa é qualificada como pesquisa bibliográfica e de campo. Classifica-se como pesquisa bibliográfica, pois foi feito o levantamento da produção científica nacional e internacional recente sobre os temas liderança e tipos psicológicos. A literatura foi revisada através de periódicos nacionais e internacionais, que foram encontrados por meio de palavras chaves como ‘liderança’, ‘liderança transformacional’ e ‘tipos psicológicos’, como também por livros. E de campo, porque os tipos psicológicos foram identificados por meio do Questionário de Avaliação Tipológica - QUATI, aplicado em estudantes de Administração da UFRJ.

Além disso, a pesquisa pode ser qualificada como sendo do tipo *survey* com abordagem quantitativa, visto que levantou a frequência dos tipos psicológicos por meio de um questionário de uma amostra de estudantes.

#### **3.2 População e Amostra**

Com intuito de diversificar os estudos propostos até então, o presente estudo teve como população estudantes universitários da graduação em Administração da UFRJ.

A amostra foi constituída por 101 estudantes do quarto ao sétimo período do curso, regularmente inscritos na disciplina ACA 334 - Políticas de Recursos Humanos. Faz parte do conteúdo dessa disciplina o estudo das técnicas de seleção. Uma vez que o docente responsável pela disciplina é psicólogo, regularmente inscrito no Conselho Regional de Psicologia - 5ª Região - RJ, visando proporcionar aos alunos uma vivência sobre testes psicológicos em processos seletivos, foi feito um convite para a aplicação do QUATI, com a contrapartida de elaboração de relatório personalizado que seria enviado a cada participante. Face ao exposto, pode-se qualificar a amostra como não probabilística e definida pelo critério de acessibilidade.

### 3.3 Instrumento

O instrumento utilizado para identificação dos tipos psicológicos dos integrantes da amostra foi o Questionário de Avaliação Tipológica (QUATI), desenvolvido por José Jorge de Moais Zacharias, como resultado de várias pesquisas sobre a tipologia junguiana, realizados na Universidade de São Paulo (USP). Este teste foi desenvolvido focando especificamente a população brasileira.

Trata-se de um teste que tem como objetivo identificar estilos cognitivos e de comportamento individual, classificando semelhanças e diferenças em determinados grupos. Os resultados são fornecidos em um conjunto de 03 códigos que definirão a atitude consciente e as funções de percepção e julgamento. A Atitude está dividida em Introversão (I) e Extroversão (E); as Funções de Percepção são a Intuição (In) e a Sensação (Ss); e as Funções de Julgamento estão divididas em Pensamento (Ps) e Sentimento (St).

O teste é constituído por 93 descrições de situações do cotidiano, agrupadas em seis diferentes categorias: A festa, o trabalho, a viagem, o estudo, o lazer e vida pessoal. Cada uma dessas categorias é composta por 15 itens, exceto a última, vida pessoal, que possui 18. Cada item contém duas situações cotidianas (a e b). Os elementos da amostra foram orientados a escolher uma das respostas, aquela que refletisse o que realmente fariam e não o que gostariam de fazer naquelas situações.

Cada uma das situações descritas no teste apresenta características de um dos polos das dimensões que constituem os tipos psicológicos. Das 93 situações que constituem o teste, 31 visam avaliar a dimensão Extroversão – Introversão; 31, avaliam a dimensão Sensação – Intuição; e 31 avaliam dimensão Pensamento – Sentimento. Como todos itens possuem uma resposta a e b, a escolha de uma delas aponta a preferência do avaliado entre os polos envolvidos.

Na dimensão Extroversão – Introversão, respostas a indicam Extroversão e as respostas “b” indicam introversão. A maior quantidade de respostas em uma ou outra direção gera o resultado R1, definindo o direcionamento predominante da energia psíquica, configurando o resultado qualitativo.

Na dimensão Sensação – Intuição, respostas “a” indicam Intuição e as respostas “b” indicam Sensação. A maior quantidade de respostas em uma ou outra direção gera o resultado R2, definindo a forma predominante de coleta de informações no ambiente, configurando o resultado qualitativo.

Na dimensão Pensamento – Sentimento, respostas” a” indicam Pensamento e as respostas “b” indicam Sentimento. A maior quantidade de respostas em uma ou outra direção

gera o resultado R3, definindo a forma predominante de tomada de decisão, configurando o resultado qualitativo.

Se R1 for maior que R2, R1 será a função principal, e R2 a função auxiliar, e vice-versa. A função inferior será aquela aposta à função principal.

Sobre a validade do instrumento, Zacharias (2003) informa que foram realizados estudos visando avaliar o grau de correspondência entre os resultados do QUATI e auto percepção dos sujeitos quanto às suas características de personalidade. O estudo revelou que o “QUATI (versão II) oferece indicações seguras quanto à avaliação de tipos de personalidade, no enfoque da teoria de Carl Gustav Jung, podendo ser utilizado com uma boa margem de segurança em seus resultados” (ZACHARIAS, 2003, p. 65).

Outros dados referentes à validade do teste QUATI foram obtidos por meio da correlação com o teste MBTI, um questionário de autoavaliação e um questionário de heteroavaliação (avaliado por um colega). A análise dos resultados sugere que, em relação às suas propriedades psicométricas, o QUATI satisfaz parcialmente as expectativas, sugerindo problemas na operacionalização da dimensão Intuição – Sensação (MORAES, 2001 apud ZACHARIAS, 2003).

A precisão do QUATI foi medida por meio do método teste-reteste, sendo que para R1 o coeficiente de correlação foi de 0,85; para R2, o coeficiente de correlação foi 0,65; e para R3, o coeficiente de correlação foi de 0,83. Estes resultados são estatisticamente significantes ao nível de 0,01.

### **3.4 Procedimentos de Coleta e Análise de dados**

Os dados foram coletados por meio da aplicação coletiva do QUATI, nos dias 15 de setembro de 2016 e 21 de março de 2017, nas dependências da UFRJ, durante aula da disciplina ACA 334 – Políticas de Recursos Humanos. O teste foi aplicado pelo docente responsável pela disciplina, Prof. Antônio Eugênio Valverde Mariani Passos, psicólogo, CRP 5/19795.

Cada aluno recebeu um caderno de questões e uma folha de respostas. As instruções para realização do teste estavam impressas na primeira página do caderno de questões. Após distribuição do material, o professor solicitou que todos lessem as instruções e, caso tivessem dúvidas, fizessem perguntas. Não houve tempo predeterminado para conclusão do teste.

De posse do protocolo dos testes, as respostas de cada aluno foram transpostas para a plataforma *on-line* da Editora Vetor. Para cada aluno foi gerado um relatório (Anexo A) no qual constam dados do avaliado, dados da avaliação, uma breve introdução sobre o teste, a tipologia psicológica identificada e a descrição das principais características associadas ao tipo.

Tendo em vista que o uso dos testes psicológicos é privativo de psicólogos, toda tabulação, análise e cálculo da frequência dos tipos psicológicos foram realizadas pelo mesmo profissional que aplicou os testes. Este procedimento se fez necessário para preservar os dispositivos legais que regem a utilização dos testes psicológicos.

Para a análise dos dados, o primeiro passo foi elaboração da Tabela 1 (Apêndice A). Na primeira coluna da Tabela 1, em cada linha da tabela foi inserido um tipo psicológico. Na segunda coluna, foi registrada a frequência de cada tipo psicológico. Na terceira coluna registrou-se o total de cada tipo e na quarta coluna o percentual de cada tipo com relação à amostra. Com este procedimento, visou-se identificar os tipos psicológicos mais frequentes. Esta tabela foi enviada pronta à autora do presente estudo, sem qualquer dado que permitisse a identificação dos participantes.

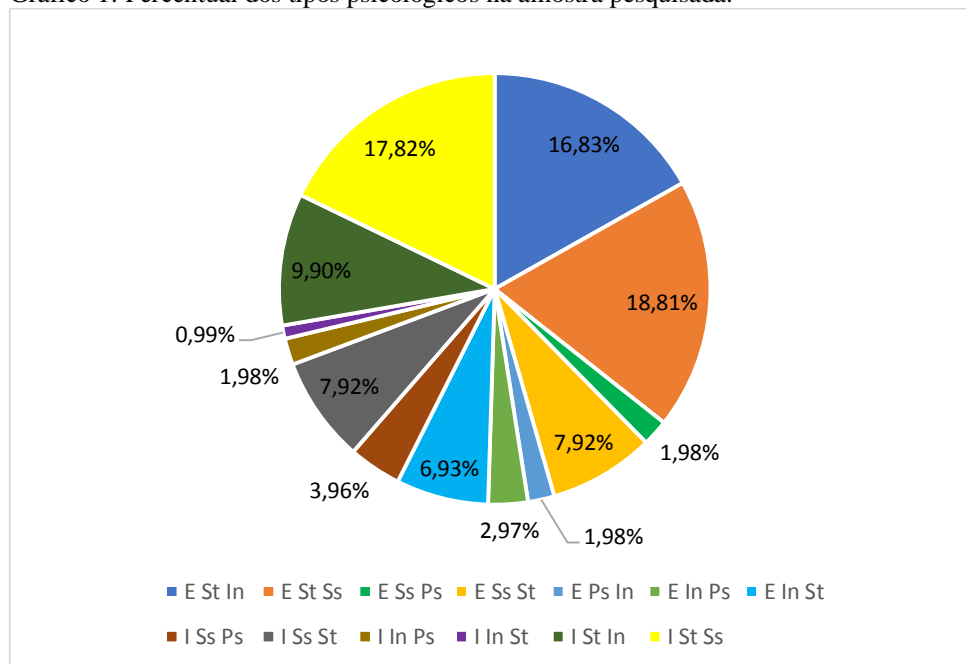
Para cada um dos tipos psicológicos mais frequentes foi elaborado um quadro enumerando suas principais características (Apêndices B, C e D). E com base na revisão da literatura, foi elaborado um quadro com as principais características atribuídas ao líder transformacional (Apêndice E). Com isso, as características dos tipos psicológicos mais frequentes foram comparadas com as características do líder transformacional visando identificar convergências e divergências.

#### 4. Resultados

Após realizada a tabulação dos relatórios o resultado revelou que dos 16 tipos psicológicos possíveis apenas três não foram apresentados pelos estudantes, sendo eles o E Ps Ss (Extrovertido, função principal pensamento, função auxiliar sensação, função menos utilizada sentimento), I Ps In (Introvertido, função principal pensamento, função auxiliar intuição, função menos utilizada sentimento) e I Ps Ss (Introvertido, função principal pensamento, função auxiliar Sensação, função menos utilizada intuição).

Em relação a maior frequência entres eles, os dados revelam que em primeiro lugar está o tipo E St Ss (Extrovertido, função principal sentimento, função auxiliar sensação, função menos utilizada pensamento), apresentando uma porcentagem de 18,81%. Em segundo lugar encontra-se o tipo I St Ss (Introvertido, função principal sentimento, função auxiliar sensação, função menos utilizada pensamento) com 17,82% e, em terceiro está o tipo E St In (Extrovertido, função principal sentimento, função auxiliar intuição, função menos utilizada pensamento) com 16,83%, conforme Gráfico 1.

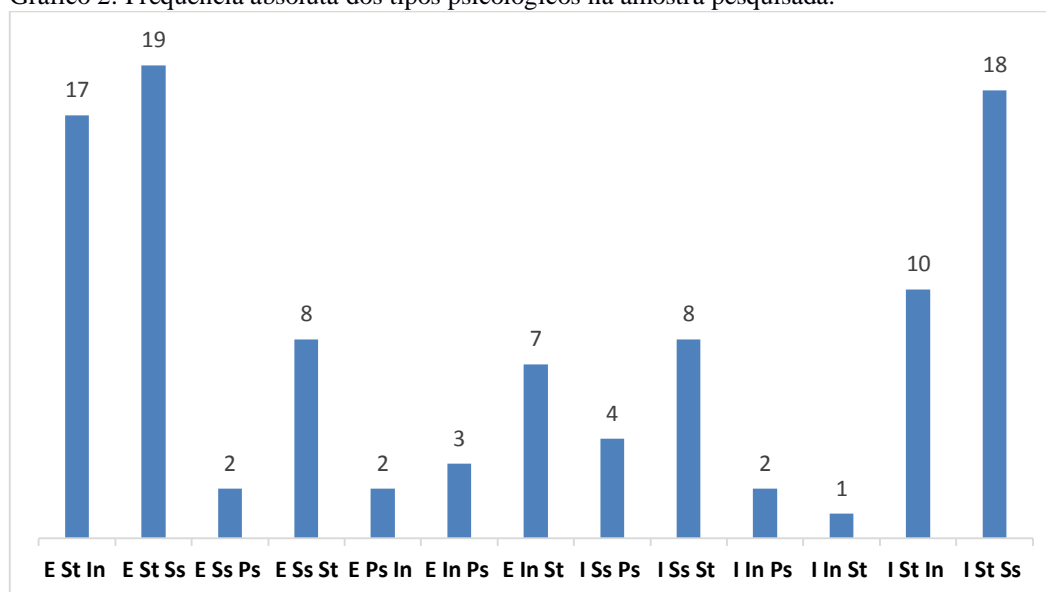
Gráfico 1: Percentual dos tipos psicológicos na amostra pesquisada.



Fonte: Dados da pesquisa.

Portanto, percebe-se que 53,46% da amostra está concentrada em três tipos psicológicos possíveis. Como pode ser visto nos gráficos 1 e 2 a diferença entre os três tipos é muito pequena, sendo de apenas de um aluno entre si.

Gráfico 2: Frequência absoluta dos tipos psicológicos na amostra pesquisada.



Fonte: Dados da pesquisa.

Ainda segundo os dados apresentados no Gráfico 2 é possível inferir que a maioria dos estudantes possuem como preferência de disposição principal da libido (atitude) a extroversão. Os números indicam que 58 alunos preferem a Extroversão contra 43 que apresentam a disposição Introversão. Quanto à função principal, dentre as quatro opções de funções possíveis, há uma preferência discrepante pela função sentimento com 64 alunos. E no que diz respeito à função auxiliar os números ficaram muito próximos – função sentimento com 24 e função intuição com 29 - mas a função com maior preferência foi a sensação com 37 estudantes.

Outro fato que chama atenção quanto aos tipos psicológicos de maior frequência é que, indo de encontro com a maioria da amostra, todos os três possuem como função principal a função sentimento. E quanto a função auxiliar dois deles apresentam a função sensação e apenas um a função intuição. Outro ponto comum entre os três é a função menos utilizada sendo ela a de pensamento. Pode-se perceber que os tipos psicológicos mais encontrados possuem muitos pontos de semelhança entre eles, porém os detalhes é que são pontos cruciais para determinar a diferença de um para o outro.

## 5. Discussão dos Resultados

O tipo mais frequente encontrado na amostra de pesquisa foi o E St Ss (Extrovertido, função principal sentimento, função auxiliar sensação, função menos utilizada pensamento) e apresenta algumas características importantes para serem analisadas em conjunto com as características da liderança transformacional. A primeira delas é o fato de as pessoas desse tipo valorizarem o contato humano e se sentirem confortáveis com o calor humano (Apêndice B). Essa característica sugere uma concordância com o líder transformacional, pois em todo momento a literatura passa que um dos pontos-chaves para a liderança transformacional ocorrer é como o líder consegue modificar cada liderado sob o seu comando (BASS, 1985 apud AVOLIO; YAMMARINO, 2013), sendo fundamental a facilidade em lidar com pessoas.

As pessoas do tipo E St Ss tendem a basear suas decisões em seus valores pessoais, podendo influenciar de maneira significativa a geração de consciência de moral e de ética em seus liderados como também apresentar uma conduta baseada nas mesmas. Esse fato corrobora com o que diz Northouse (2013), onde dentro do fator Influência Idealizada essa característica é fundamental para que os liderados queiram imitar seus líderes e possam confiar neles. Porém essa é uma questão ambígua visto que, se a pessoa em particular, que é o líder, não tiver sua vida pautada na moral e na ética nas suas decisões isso também será levado em conta não sendo uma pessoa propícia a ser imitada.

Um ponto de discordância no que tange ao fator da Influência Idealizada se dá pelo fato desse tipo psicológico apresentar dificuldades em enfrentar críticas que possam ser duras. Isso pode ser crucial em abalar a confiança que os liderados venham a ter com os líderes, sendo a percepção de confiança um dos pontos que os liderados atribuem aos líderes como forma de influência (AVOLIO; YAMMARINO, 2013).

Outra característica apresentada pelo tipo E St Ss é capacidade de expressar suas ideias para o mundo externo e com grande probabilidade de fazê-lo muito bem. Essa característica vai ao encontro com o fator Motivação Inspiradora, já que corresponde ao fato de que os líderes são capazes de motivar e inspirar seus seguidores através de uma comunicação bem-sucedida que possa passar claramente as expectativas desejadas (BASS, 1990). Sendo assim, quando se consegue explicar para os outros o que se está pensando e o que se espera é possível ter mais chances de motivar e se chegar ao resultado esperado. A única coisa que pode atrapalhar a eficiência dessa comunicação é que as pessoas desse tipo geralmente precisam fazer um certo esforço para serem breves e objetivas.

Analisando ainda dentro do fator Motivação Inspiradora, o tipo E St Ss apresenta como característica a eficiência em trabalhar e criar um clima de cooperação entre as pessoas. Tal

característica sugere uma concordância com o que diz Northouse (2013) de acordo com quem o espírito de equipe é aprimorado dentro desse fator.

Com a característica de mesmo gostando das coisas bem decididas e encaminhadas, as pessoas do tipo E St Ss, estão abertas para que, se for necessário, as decisões sejam tomadas não somente por elas próprias, proporcionando assim a liberdade para que outras pessoas também possam tomar decisões. Essa característica é um ponto favorável ao fator de Estímulo Intelectual da liderança transformacional, pois o líder estimula os seguidores a procurar caminhos que sejam possíveis para a solução de problemas, os desafiando e promovendo a inteligência para tomada de decisões inovadoras e criativas (AVOLIO E YAMMARINO, 2013).

Uma característica fundamental identificada no tipo E St Ss é a grande probabilidade de valorizar a opinião alheia, demonstrando que há uma facilidade para ouvir a necessidade, os objetivos dos possíveis liderados. Sendo assim, essa característica corrobora com o que diz a literatura, dentro do fator Consideração Individualizada, o líder ouve atentamente a necessidade de seus liderados, os treinam e os tratam de forma individual estando sempre em contato (BASS, 1990). Porém uma outra característica pode dificultar essa essência positiva que uma proximidade de líder e liderado pode ter. As pessoas desse tipo apresentam dificuldades em encarar a verdade nua e crua quando estão emocionalmente envolvidas com pessoas e/ou problemas, portanto pode ser que quando necessitem em dizer alguma verdade, ou admitir algum erro de algum seguidor, o líder venha deixar o lado emocional falar mais alto.

Um dos principais modos de classificar um líder transformacional é através de uma característica peculiar que é ser agente de mudanças. Sendo assim, finalizando a comparação do tipo psicológico mais frequente, é possível dizer que as pessoas desse tipo têm um pouco dessa característica, visto que gostam de novidades e variedades mesmo sendo capazes de adaptarem à rotina.

Seguindo a análise para o segundo tipo psicológico mais frequente o I St Ss (Introvertido, função principal sentimento, função auxiliar sensação, função menos utilizada pensamento), já inicie-se com um ponto desfavorável para com a liderança transformacional. As pessoas com esse tipo apresentam dificuldade em expressar suas emoções e apesar de serem leais não ficam confortáveis em falar sobre isso, demonstrando assim possuírem uma certa dificuldade em ter vínculos emocionais e até mesmo para lidar com pessoas. Portanto, essa característica contraria o que Burns (1978) diz, já que o líder transformacional, com todas as atitudes de ajuda para o desenvolvimento do liderado, acaba criando um forte vínculo emocional com ele.

Dentro da perspectiva do fator Influência Idealizada, onde o líder consegue ser reconhecido por suas questões éticas e morais e por fazer a coisa certa, há uma concordância



com uma característica do tipo I St Ss. As pessoas desse tipo conseguem enxergar o que precisa ser feito e o fazem sem hesitação, sendo possível assim serem reconhecidas por fazer a coisa certa. Mas por outro lado, se não conseguem expressar seus ideais ficam vulneráveis e com a autoconfiança abalada prejudicando assim a percepção dos liderados de uma pessoa que demonstre confiança e a quem queiram imitar.

No que diz respeito ao fator de Estímulo Intelectual, o tipo I St Ss apresenta um ponto muito peculiar que pode ser fundamental para estimular seus seguidores a irem além do que estão acostumados a pensar. As pessoas com esse tipo valorizam bastante quem é capaz de fazer profundas reflexões para alcançar a compreensão de seus valores pessoais e dos objetivos que pretendem alcançar. Com isso é possível que os líderes com esse tipo, que valorizam essa reflexão, estimulem os liderados a melhorarem seu desenvolvimento intelectual e pessoal para alcançarem sua melhor versão, concordando com que a literatura diz sobre como estimular os potenciais dos liderados (NORTHOUSE 2013; AVOLIO; YAMMARINO 2013; BASS, 1990).

O fato do tipo I St Ss apresentar a característica de geralmente serem pessoas tolerantes, abertas e compreensíveis possibilita inferir que são capazes de ouvir as necessidades dos outros, de entender e apoiá-los. Com isso, entende-se uma concordância com o fator de Consideração Individualizada, onde os líderes estão sempre abertos para ouvir e procurar entender o que os liderados necessitam para aumentar o seu potencial.

Por último, analisando o terceiro tipo mais frequente E St In (Extrovertido, função principal sentimento, função auxiliar intuição, função menos utilizada pensamento) é possível perceber que ele apresenta muitas características semelhantes ao tipo E St Ss. Dentre as características idênticas entre eles que são congruentes com as características da liderança transformacional pode-se citar a valorização do contato humano, decisões pautadas em seus valores pessoais, capacidade de expressar bem suas ideias, valorizar a opinião alheia, deixarem outras pessoas tomarem decisões e a capacidade de criar um clima de cooperação entre as pessoas.

Uma das principais diferenças é que enquanto o tipo E St Ss apresenta a característica de ser um possível agente de mudança, o tipo E St In não a tem. Por outro lado, a função intuição presente no terceiro tipo mais frequente, o E St In, aguça sua visão de futuro, como também a possibilidade de enxergar além do óbvio. Tal característica vai ao encontro ao que a literatura aborda, onde o líder transformacional fornece visão de futuro aos seus liderados (NORTHOUSE 2013, BASS, 1990).

Após a comparação das principais características dos três tipos psicológicos mais frequentes dos estudantes do curso de administração da UFRJ com as principais características

da liderança transformacional, é possível inferir que existem mais congruências do que divergências entre as variáveis. Apesar de ter alguns pontos contraditórios, há pontos relevantes que demonstraram estar alinhados com o que a literatura informa.

Os tipos E St In e E St Ss foram os que apresentaram maior convergência com as características da liderança transformacional e também com isso foram os que mais se pôde observar congruência. Apesar de os tipos I St Ss e E St Ss apresentarem as mesmas funções principal e auxiliar, sendo o único ponto de diferença o modo como canalizam sua energia, esta diferença diz um pouco sobre as poucas congruências do tipo I St Ss com a liderança transformacional, principalmente pelo fato de não prezarem muito pelo contato humano e emocional.

## 6. Conclusões

Abordando o tema liderança, que é bastante discutido em vários de campos de estudo, o presente trabalho examinou a evolução de suas abordagens que foram responsáveis por nortear muitas investigações para entender e descobrir o que seria uma liderança eficaz e tipo de comportamento ideal de um líder. Até que se chegou na teoria da Liderança Transformacional que é considerada a mais recente e a mais estudada na literatura atual.

Dentro dessa teoria encontra-se um perfil de líder que é capaz de intensificar uma relação de líder e liderado onde a geração de resultado para organização pode ser uma consequência natural de um trabalho bem realizado por um líder transformacional. Esse líder é um líder preocupado com o desenvolvimento de seus liderados, preocupado em ter uma postura coerente com a moral e a ética, tem empatia, entende que uma pessoa é diferente da outra e por isso apresentam necessidades diferentes e é um agente de mudança.

Dada a importância da abordagem da liderança transformacional, o presente estudo discutiu a compatibilidade de suas características com as características dos tipos psicológicos presentes em estudantes do curso de administração da UFRJ. Para isso foram identificados os tipos psicológicos desses estudantes e constatou-se que três são os mais frequentes entre eles. Sendo eles o tipo E St Ss (Extrovertido, função principal sentimento, função auxiliar sensação, função menos utilizada pensamento), o tipo I St Ss (Introvertido, função principal sentimento, função auxiliar sensação, função menos utilizada pensamento) e o o tipo E St In (Extrovertido, função principal sentimento, função auxiliar intuição, função menos utilizada pensamento).

Feita a análise constatou-se que as características dos tipos psicológicos mais frequentes apresentam mais convergências do que divergências com as características de um líder para a abordagem da liderança transformacional. Com isso, percebe-se que os estudantes de administração da UFRJ tendem a se tornar líderes transformacionais. Entretanto, o presente estudo não corrobora com o trabalho realizado por NETO, TANURE, SANTOS e LIMA (2012), que foi base para este, que diz que os executivos brasileiros não possuem características de líderes transformacionais.

Muitas podem ser as razões para a tal diferença, mas vale destacar que o trabalho realizado por NETO, TANURE, SANTOS e LIMA (2012) foi feito principalmente com executivos de níveis altos da hierarquia. Necessitaria de um estudo aprofundado para se entender de fato essa diferença, mas em um primeiro momento vale levar em consideração que por serem grandes executivos há muitos anos, a antiga cultura do que era ser um líder está muito enraizada neles. Como também os diferentes aspectos situacionais dos estudantes e dos executivos.

O presente estudo apresenta algumas limitações. Dentre elas, podemos apontar o fato de ter sido realizado com uma amostra intencional, de tamanho reduzido, inviabilizando assim a generalização dos resultados obtidos.

Outra limitação diz respeito ao fato de a amostra ter se restringido a estudantes de uma única instituição, a UFRJ, sendo mais um fator que impede a generalização dos resultados obtidos.

Face a essas limitações, sugere-se que o estudo seja replicado com uma amostra probabilística estratificada, que permita não apenas um tratamento estatístico inferencial mais sofisticado, que possibilite generalização de resultados, mas também a realização de correlações entre variáveis como gênero, tipo psicológico e liderança transformacional.

O estudo foi delimitado a estudantes de Administração. Contudo, posições de liderança nas organizações não são ocupadas apenas por egressos desse curso. Com isso, uma sugestão para pesquisas futuras, seria a expansão do modelo estudado para outros cursos dentro da própria instituição como também para outras instituições de ensino.

## REFERÊNCIAS

- ALENCAR, E. M *et al.* A Produção Científica sobre Liderança no Brasil: uma análise bibliométrica dos artigos publicados em eventos e periódicos no período de 2004 a 2015. **Revista das Faculdades Integradas Vianna Júnior**, Minas Gerais, v. 7, n. 1, p. 238-258, jan/jun.2016.
- ANGNES, D.L. Avaliação dos Tipos Psicológicos de Jung na Gestão de Pessoas. **Revista Brasileira de Administração Científica**, Aquidabã, v.5, n.3, p. 31-49, jul./dez. 2014.
- ARAÚJO, R. **Estilos de liderança e desempenho dos liderados**. Dissertação apresentada ao curso de mestrado em Administração da Universidade Fundação Mineira de Educação e Cultura, como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Administração. Orientação: Prof. Dr. Mário Texeira Reis Neto. Belo Horizonte, Brasil, 2014.
- AVOLIO, B.J; YAMMARINO, F.J. **Transformational and Charismatic Leadership: The Road Ahead**. 2 ed. WA, UK: Emerald Group Publishing Limited, 2013.
- BAPTISTA *et al.* Cultura Organizacional e liderança: uma relação possível? **Revista de Administração**, São Paulo, v. 48, n.1, p. 34-52, jan./fev./mar.2013.
- BASS, B. M. From Transactional to Transformational Leadership: Learning to Share the Vision. **Organizational Dynamics**, v. 18, issue 3, p. 19-31, 1990.
- BASS, B.M.; BASS, R. **The Bass Handbook of Leadership: theory, research and managerial applications**. 4 ed. New York: Free Press, 2008.
- BENAZZI, M.C.; BONFATTI, P. Contribuições da Tipologia Junguiana às Organizações. **CES Revista**, Juiz de Fora, v. 26, n. 1, p. 301-319, 2012.
- BERGAMINI, C.M. **Liderança: Administração do Sentido**. 1 ed. São Paulo: Atlas, 1994.
- BERTOCCI, D. I. **Leadership in Organizations: There Is a Difference Between Leaders and Managers**. Maryland: University Press of America, 2009.
- BIANCHI, E.M; FORONI, P.G; QUISHIDA, A. Atuação do Líder na Gestão Estratégica de Pessoas: Reflexões, Lacunas e Oportunidades. **Revista de Administração Contemporânea**, Rio de Janeiro, v. 21, n. 1, p. 41-61, jan./fev. 2017.
- BORGES, R.S; DIAS, M.A. Estilos de Liderança e Desempenho de Equipes no Setor Público. **Revista Eletrônica de Administração**, Porto Alegre, v. 80, n. 1, p. 200-221, jan/abr. 2015.
- BORGES-ANDRADE, J.E; FONSECA, A.M; PORTO, J.B. Liderança: Um retrato da Produção Científica Brasileira. **Revista de Administração Contemporânea**, Rio de Janeiro, v.19, n.3, p. 290-310, maio/jun. 2015.
- BORGES, R.S; DIAS, M.A. Performance and Leadership Style: When Do Leaders and Followers Disagree? **Revista de Administração Mackenzie**, São Paulo, v.18, n. 2, p. 104-129, mar./abr. 2017.
- BURNS, J.M. **Leadership**. New York: HarperCollins Publishers, 1978.
- GIL, A. C.; **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. 4 ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- JUNG, C.G. **Tipos Psicológicos**. Rio de Janeiro: Zahar Editores, 1960.
- MELO, E. A; Escala de Avaliação do estilo gerencial (EAEG): desenvolvimento e validação. **Revista Psicologia Organizações e trabalho**, Brasília, v. 4 n. 2, p. 31-62, jul./dez. 2004.

MURITIBA, P.M.; MURITIBA, S.N.; CASADO, T. Personalidade e Preferência por Métodos de Ensino: um estudo com graduandos em administração. **Revista de Administração Faces Journal**, Belo Horizonte, v.9, n.2, p. 65-85, abr./jun, 2010.

MYERS, I.B. **Introdução à Teoria dos Tipos Psicológicos**: Um guia para entender os resultados do Myers-Briggs Type Indicator. Campinas: Coaching Psicologia Estratégica, 1995.

NETO, A.C; TANURE, B.; SANTOS, C.M.M; LIMA, G.S. Executivos brasileiros: na contramão do perfil deificado da liderança transformacional. **Revista de Ciências da Administração**, Florianópolis v. 14, n. 32, p. 35-49, abr. 2012.

NORTHOUSE, P.G. **Leadership: theory and practice**. 6 ed. California: Sage Publications, 2013.

PEREIRA, I.L; CRISPIM, S.F. Fatores Explicativos da alta competitividade no longo prazo: presença dos fatores identificados nas empresas norte-americanas em empresas da BM&FBovespa. **Gestão & Produção**, São Carlos, v.22, n.1, p. 82-95, 2015.

PORTER, M. E. O que é estratégia? *In*: **Competição: Estratégias competitivas essenciais**. 13.ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999. cap. 2, p. 46-82.

RAMOS, L.M. Os Tipos Psicológicos na psicologia analítica de Carl Gustav e o Inventário “Myers-Briggs Type Indicator (MBTI)”: contribuições para a psicologia educacional, organizacional e clínica. **Educação Temática Digital**, Campinas, v.6, n. 2, p. 137-180, jun.2005.

SADLER, P. Leadership and Organizational learning. In: DIEKERS, *Meinolf et al.* **Handbook of organizational learning and knowledge**. Oxford: Oxford University Press, p. 415-427, 2003.

VERGARA, S. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. 14 ed. São Paulo: Atlas, 2013

ZACHARIAS, J.J. **QUATI**: Questionário de Avaliação Tipológica. 5 ed. São Paulo: Vetor, 2003.

## APÊNDICE A – Distribuição de frequência de tipos psicológicos

Tabela 1: Distribuição de frequência de tipos psicológicos.

TIPO PSICOLÓGICO	FREQUÊNCIA	Total	%
E St In (Extrovertido, função principal sentimento, função auxiliar intuição, função menos utilizada pensamento)	x x x x x x x x x x x x x x x x x	17	16,83
E St Ss (Extrovertido, função principal sentimento, função auxiliar sensação, função menos utilizada pensamento)	x x x x x x x x x x x x x x x x x x	19	18,81
E Ss Ps (Extrovertido, função principal sensação, função auxiliar pensamento, função menos utilizada intuição)	x x	2	1,98
E Ss St (Extrovertido, função principal sensação, função auxiliar sentimento, função menos utilizada intuição)	x x x x x x x x	8	7,92
E Ps In (Extrovertido, função principal pensamento, função auxiliar intuição, função menos utilizada sentimento)	x x	2	1,98
E In Ps (Extrovertido, função principal intuição, função auxiliar pensamento, função menos utilizada sensação)	x x x	3	2,97
E In St (Extrovertido, função principal intuição, função auxiliar sentimento, função menos utilizada sensação)	x x x x x x x x	7	6,93
E Ps SS (Extrovertido, função principal pensamento, função auxiliar sensação, função menos utilizada sentimento)		0	0
I Ss Ps (Introvertido, função principal sensação, função auxiliar pensamento, função menos utilizada intuição)	x x xx	4	3,96
I Ss St (Introvertido, função principal sensação, função auxiliar sentimento, função menos utilizada intuição)	x x x x x x x x	8	7,92
I Ps In (Introvertido, função principal pensamento, função auxiliar intuição, função menos utilizada sentimento)		0	0
I In Ps (Introvertido, função principal intuição, função auxiliar pensamento, função menos utilizada sensação)	x x	2	1,98
I In St (Introvertido, função principal intuição, função auxiliar sentimento, função menos utilizada sensação)	x	1	0,99
I St In (Introvertido, função principal sentimento, função auxiliar intuição, função menos utilizado pensamento)	x x x x x x x x x x	10	9,9
I St Ss (Introvertido, função principal sentimento, função auxiliar sensação, função menos utilizada pensamento)	x x x x x x x x x x x x x x x x x x	18	17,82
I Ps Ss (Introvertido, função principal pensamento, função auxiliar Sensação, função menos utilizada intuição)		0	0

Fonte: Dados da pesquisa.

### APÊNDICE B - Características do tipo psicológico E St Ss

E St Ss
Calor humano e simpatia
Atenção voltada para as pessoas em volta; valorizam o contato humano
Amigosas, cheias de tato e capazes de entrar em sintonia com os outros;
Perserverantes, conscienciosas e ordeiras; esperam que os outros se comportem assim
Sensíveis a manifestação tanto de aprovação quanto de indiferença dos próximos;
Tendência a idealizar excessivamente as pessoas, causas e instituições que admiram;
São extremamente leais;
Valorizam a opinião alheia;
Acreditam que é possível chegar à uma conclusão harmoniosa quando se deparam com opiniões conflitantes;
Atenção voltada para a realidade, principalmente do que apreende através dos sentidos;
Gostam de novidades e variedades, mas também são capazes de se adaptar à rotina;
São eficientes quando se dedicam a criar um clima de cooperação entre as pessoas;
Capacidade de compaixão;
Provavelmente não se sintam felizes em profissões que exijam domínios de ideias abstratas e análise impessoal;
É provável expressar bem suas ideias;
Precisam fazer um esforço para serem breves e objetivos;
Tendem a basear suas decisões em fatos comprovados e em seus valores pessoais;
Gostam das coisas decididas e encaminhadas, mas não necessariamente as decisões sejam tomadas por elas próprias;
Chegam à conclusões apressadamente sem ter procurado abranger a situação como um todo.
Quando trabalham em um novo projeto, têm tendência a fazer o que acham que deveria ser feito, sem avaliar o que seria mais útil e necessário;
São difíceis em admitir a verdade nua e crua quando estão emocionalmente envolvidos com o problema e/ou pessoas;
Dificuldade em enfrentar críticas que possam ser dolorosas.



### APÊNDICE C - Características do tipo psicológico I St Ss

<b>I St Ss</b>
Julgam a partir de seus ideais e valores individuais;
Embora se prendam a valores, são facilmente influenciáveis por aqueles de quem gostam
São leais e tem ideais profundos, mas não tem facilidade de falar sobre.
Raramente expressam suas emoções.
Geralmente tolerantes, abertas, compreensivas, flexíveis e adaptáveis;
Porém se sentirem que suas ideias pessoais estão sendo ameaçadas, se mostram inflexíveis;
Aproveitam o tempo presente;
Não se interessam por impressionar ou dominar outras pessoas;
Valorizam pessoas que são capazes de refletir para alcançar a compreensão de valores pessoais e objetivos;
Atenção voltada para a realidade, principalmente do que apreende através dos sentidos;
São mais eficientes quando trabalham com que acreditam
Enxergam o que precisa ser feito e fazem sem hesitação;
Precisam sentir que o trabalho está contribuindo para algo importante para elas;
Quando emocionalmente envolvidas com o trabalho, fazem da maneira mais perfeita possível;
Sentem-se culpadas e menores quando o que almejam realizar é diferente daquilo que conseguem realizar;
Por achar que todos podem fazer aquilo que fazem não dão valor a si mesmo;
Se não conseguem expressar seus ideais podem se tornar extremamente sensíveis e vulneráveis com sua auto-confiança.

### APÊNDICE D - Características do tipo psicológico E St In

E St In
Calor humano e simpatia;
Atenção voltada para as pessoas em volta; valorizam o contato humano;
Amigosas, cheias de tato e capazes de entrar em sintonia com os outros;
Perserverantes, conscienciosas e ordeiras; esperam que os outros se comportem assim;
Sensíveis a manifestação tanto de aprovação quanto de indiferença dos próximos;
Valorizam a opinião alheia;
Tendência a idealizar excessivamente as pessoas, causas e instituições que admiram;
Acreditam que é possível chegar à uma conclusão harmoniosa quando se deparam com opiniões conflitantes;
Tem como objetivo enxergar as possibilidades que estão além do óbvio;
A intuição aguça sua curiosidade por ideias novas, sua visão de futuro e sua capacidade de ir além do conhecido;
É provável expressar bem suas ideias;
São eficientes quando se dedicam a criar um clima de cooperação entre as pessoas;
Precisam fazer um esforço para serem breves e objetivos;
Tendem a basear suas decisões em seus valores pessoais;
Gostam das coisas decididas e encaminhadas, mas não necessariamente as decisões sejam tomadas por elas próprias;
Chegam à conclusões apressadamente sem ter procurado abranger a situação como um todo.
São difíceis em admitir a verdade nua e crua quando estão emocionalmente envolvidos com o problema e/ou pessoas;

**APÊNDICE E – Características da Liderança transformacional**

<b>Liderança transformacional</b>
Preocupação com as necessidades e motivações do liderados;
Forte vínculo emocional com os liderados;
Auxilia no desenvolvimento intelectual e pessoal dos liderados para apresentarem seu melhor;
Agentes de mudança;
Fornece visão de futuro;
Empatia;
Capacidade do líder de motivar e inspirar seus seguidores;
Consideração individualizada;
Carisma;
Influência Idealizada.

## ANEXO A – Relatório QUATI



## SISTEMA DE AVALIAÇÃO INFORMATIZADA 2.0

---







#### DADOS DO AVALIADO

#### DADOS COMPLEMENTARES

- E-mail: eugeniovmp@gmail.com
- Estado: RJ
- Cidade: RIO DE JANEIRO

#### DADOS DA AVALIAÇÃO

- Profissional responsável: Antônio Eugênio Valverde Mariani Passos - CRP: 5/19795
- Data da avaliação: 21/03/2017



## INTRODUÇÃO

O Questionário de Avaliação Tipológica - QUATI é baseado na teoria dos Tipos Psicológicos de Carl Gustav Jung. O conceito de tipologia é uma abordagem em psicologia da personalidade que não avalia a dinâmica psíquica por meio de traços de personalidade, mas com o olhar gestáltico do todo integrado e dinâmico. O modelo junguiano de tipologia apresenta-se como uma tentativa de, em linhas gerais, definir estilos cognitivos e de preferências de comportamentos individuais, classificando semelhanças e diferenças em determinados grupos.

O QUATI avalia a personalidade por meio das escolhas situacionais que são realizadas pela pessoa avaliada. Esse instrumento tem como objetivo mostrar a tipologia da personalidade, e seu resultado é fornecido na forma de um conjunto de três letras códigos (tipo psicológico) que representam a atitude consciente e as funções mais e menos desenvolvidas da pessoa que respondeu ao instrumento.

Os resultados quantitativos permitirão verificar se há maior identificação ou a presença de imaturidade e conflitos entre dois modos opostos de ser, perceber e agir no mundo.

## DEFINIÇÃO

Jung definiu dois grandes campos da ectopsique (parte do sistema psíquico que relaciona os conteúdos da consciência e as informações vindas do meio ambiente): o foco de atenção e as funções psíquicas. O foco de atenção está relacionado à atitude predominante da pessoa: Introversão ou Extroversão. Já as funções psíquicas dividem-se em duas naturezas: percepção e recepção de informações (Sensação ou Intuição) e julgamento e tomada de decisões (Pensamento ou Sentimento). Toda pessoa apresenta as duas atitudes e as quatro funções em sua personalidade, o que cria um tipo psicológico é a disposição e dinâmica entre estas instâncias.

As Atitudes indicam se o foco da atenção está nos pensamentos do mundo interno ou nas ocorrências do mundo externo. A função mais utilizada denomina-se Função Principal enquanto a menos utilizada será denominada Função Auxiliar. As demais farão parte da dinâmica inconsciente, ficando menos desenvolvidas.

A avaliação tipológica descreverá as maiores tendências de comportamento com base nas preferências que uma pessoa tem por utilizar uma ou outra atitude e função, bem como as áreas de menor interesse e dificuldades.

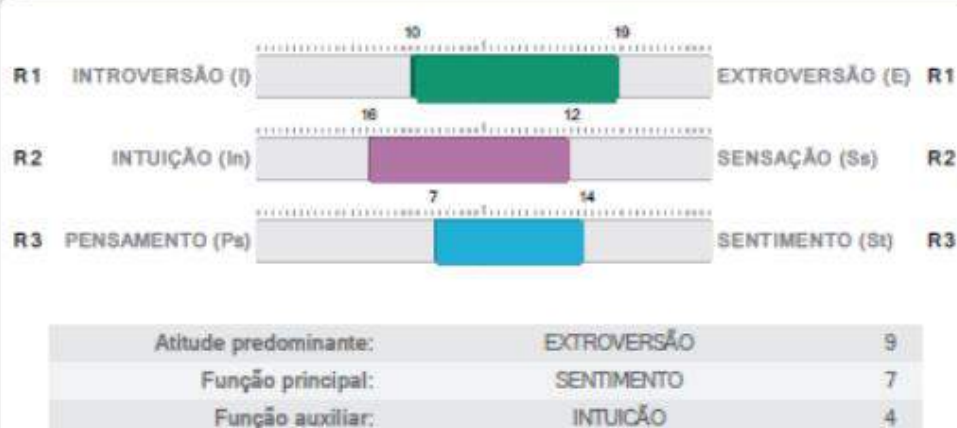
É importante lembrar que não há tipo melhor ou pior que outro. Todos podem ser igualmente talentosos e hábeis dentro de seu campo de preferências e desenvolvimento.





## QUATI II - Questionário de Avaliação Tipológica II

### TIPOLOGIA



### RESULTADO

**Tipo Psicológico:** E St In (Extrovertido, função principal sentimento, função auxiliar intuição, função menos utilizada pensamento)

As pessoas deste estilo cognitivo irradiam calor humano e simpatia. Sua atenção está voltada para as pessoas que a rodeiam, pois valorizam muito o contato humano. Geralmente são amistosas, cheias de tato e capazes de entrar em sintonia com os outros. Mostram-se também perseverantes, conscienciosas e ordeiras, mesmo em assuntos de menor importância, e esperam que os outros também se comportem assim. São geralmente muito sensíveis a manifestações de aprovação e sofrem com manifestações de indiferença por parte dos que lhes estão próximos, já que muito do prazer e da satisfação que auferem em suas vidas provém do calor humano dos que lhes estão próximos. Mostram a tendência a idealizar excessivamente as pessoas, causas ou instituições que admiram, pois concentram sua atenção nos aspectos mais positivos delas.





## RESULTADO

Uma de suas maiores qualidades é a sua capacidade de valorizar a opinião alheia. Mesmo quando confrontados com opiniões conflitantes, elas conseguem manter a fé de que de algum modo é possível chegar a uma conclusão harmoniosa; e muitas vezes conseguem que isto aconteça. Para que reine a harmonia, estão sempre prontas a concordar com as opiniões alheias, dentro dos limites do razoável. Cabe aqui uma advertência: é importante que elas se precavendam, pois há perigo de se concentrarem tanto naquilo que os outros pensam que perdem de vista suas próprias opiniões.

Seu interesse maior é enxergar as possibilidades que estão além daquilo que está presente, que é óbvio ou conhecido. A intuição aguça sua curiosidade por ideias novas, sua visão do futuro e sua capacidade de penetrar além do conhecido. São geralmente pessoas que se interessam pela leitura e pela teoria. É provável que expressem bem suas ideias, que usem esta facilidade, principalmente, quando têm de falar em público e não tanto quando escrevem. Aliás, pensam melhor quando estão falando com outras pessoas do que sozinhas.

Profissionalmente, desempenham-se melhor em suas carreiras e profissões quando se dedicam a criar um clima de cooperação entre as pessoas. Assim sendo, encontramos muitas pessoas deste estilo cognitivo em funções como: o ensino, o trabalho pastoral, o aconselhamento e a área de vendas em geral. Provavelmente não se sentirão muito felizes em funções que exijam uma aderência muito grande aos fatos - de contador, por exemplo, a menos que consigam encontrar uma forte razão pessoal para fazer este trabalho. Precisam, normalmente, fazer um esforço todo especial para serem breves e objetivas e não deixar que suas inclinações à sociabilidade interfiram em suas atividades profissionais. Estas pessoas tendem a basear suas decisões em seus valores pessoais. Embora apreciem bastante as coisas dedicadas e encaminhadas, não querem necessariamente que todas as decisões sejam tomadas por elas próprias. Um dos perigos que ameaça as pessoas deste estilo cognitivo, é o chegar à conclusão um tanto apressadamente, sem antes ter procurado abranger a situação como um todo. Elas precisam levar em conta que se não gastarem o tempo e a energia suficientes para adquirir um conhecimento seguro sobre uma pessoa ou situação, é possível que suas ações não tragam os resultados esperados. Por exemplo, geralmente quando iniciam um novo projeto ou tarefa, começam por executar aquilo que elas acham que deveria ser feito, em lugar de se dar um tempo para refletir e descobrir o que é exigido pela situação e o que é necessário fazer. Aliás, elas correm o risco de estar sempre repletas de dever-se-ia e não se deveria bastante contundentes, além de tender a expressar estas suas opiniões sem muita censura.



## RESULTADO

Além disso, parece que é difícil para as pessoas com este estilo cognitivo admitir a verdade nua e crua a respeito dos problemas e das pessoas com as quais se sentem emocionalmente envolvidas. Portanto, é importante que elas reconheçam que se recusarem a encarar de frente certos fatos desagradáveis simplesmente irão ignorar seus problemas em vez de procurar uma solução para eles.

Atividades Profissionais Associadas - Palavra chave: Liderança

Carisma pessoal, empatia, hábil uso da palavra, sensibilidade a sentimentos pessoais, popularidade, autoconfiança, atração pessoal. Clérigo, professor da área de saúde, escritor, ator, médico, músico, compositor, psiquiatra, jornalista, vendedor, marketing, farmacêutico, psicólogo, terapeuta, executivo.

PROFISSIONAL RESPONSÁVEL

Antônio Eugênio Valverde Mariani Passos - CRP: 5/19795

PÁGINA 07 de 07

*Este documento não se constitui em um laudo técnico, tampouco tem por finalidade traçar o perfil psicológico ou comportamental de pessoa avaliada. Expressa os dados qualitativos ou quantitativos traduzidos em medidas e conceitos objetivos que não esgotam a necessidade de uma maior compreensão do significado do construto avaliado, descrito no manual do instrumento.*