

HUGO LEONARDO DE MOURA OLIVEIRA

**DIGA-ME COMO TU ÉS QUE TE DIREI COMO GERES:  
A INFLUÊNCIA DA PERSONALIDADE NA TOMADA DE DECISÃO**

Trabalho de Conclusão Final apresentado à Universidade Federal de Viçosa, como parte das exigências do Programa de Pós-Graduação em Administração Pública em Rede Nacional (PROFIAP), para obtenção do título *de Magister Scientiae*.

FLORESTAL  
MINAS GERAIS - BRASIL  
2017

T

O48d  
2017

Oliveira, Hugo Leonardo de Moura, 1987-

Diga-me como tu és que te direi como geres :  
a influência da personalidade na tomada de decisão / Hugo  
Leonardo de Moura Oliveira. – Florestal, MG, 2017.  
93f. ; 29 cm.

Inclui apêndices.

Orientador: Alexandre Santos Pinheiro.

Dissertação (mestrado) - Universidade Federal de Viçosa.

Referências bibliográficas: f.79-80.

1. Administração pública - Processo decisório.
  2. Administradores - Personalidade -Tomada de decisão.
- I. Universidade Federal de Viçosa. Instituto de Ciências Humanas. Programa de Pós-graduação em Administração Pública em Rede Nacional (PROFIAP). II. Título.

CDD 22 ed. 354

HUGO LEONARDO DE MOURA OLIVEIRA

**DIGA-ME COMO TU ÉS QUE TE DIREI COMO GERES:  
A INFLUÊNCIA DA PERSONALIDADE NA TOMADA DE DECISÃO**

Trabalho de Conclusão Final apresentado à Universidade Federal de Viçosa, como parte das exigências do Programa de Pós-Graduação em Administração Pública em Rede Nacional (PROFIAP), para obtenção do título *de Magister Scientiae*.

APROVADO: 17 de fevereiro de 2017.

---

Janete Flor de Maio Fonseca

---

João Alfredo Costa de Campos Melo Junior  
(Coorientador)

---

Alexandre Santos Pinheiro  
(Orientador)

## **AGRADECIMENTOS**

A realização dessa pesquisa é provavelmente a segunda realização mais difícil de minha vida e não teria sido possível sem o apoio e ajuda de muitas pessoas, por isso manifesto aqui minha gratidão a elas.

Certamente este é um dos momentos mais agradáveis em que aqui escrevo. Nem por isso, fácil, pois além de ser complicado conseguir exprimir minha gratidão numa folha de papel, ela diz respeito a tantas pessoas que me encontro preocupado com a probabilidade de não falar a todas. Por isso, me desculpe se você não estiver aqui. Acaso tenha tido contato comigo em algum momento nos últimos meses, sei que me perdoará porque sabe como minha cabeça tem estado.

Sempre envolvidos em tudo de bom que realizei nessa vida estão meus pais, André Luiz Rezende de Oliveira e Regina Célia de Moura Oliveira, e minha irmã Andressa Cristina de Moura Oliveira. Vocês são maravilhosos! Muito obrigado pelo apoio, incentivo e confiança de sempre, no mestrado e na vida!

Meus profundos agradecimentos ao meu orientador Alexandre Santos Pinheiro! Não bastasse o esforço e a paciência que me foram dispensados, você foi muito além e chegou a me hospedar em sua casa por alguns dias em dois momentos para favorecer a realização dessa pesquisa.

Obrigado a Deus, a meu anjo da guarda e a todos os “invisíveis” que tenham atuado em meu auxílio para que eu pudesse conseguir empreender essa pesquisa. Mais uma vez vocês permitem-me conseguir algo nessa vida a ponto que eu me considere uma pessoa de muita sorte.

Agradeço às pessoas que tão solícitamente participaram dessa pesquisa, ainda mais por confiarem em mim, contando pensamentos e opiniões íntimos.

A todos os que me apoiaram nessa pequena longa jornada:

- A turma do mestrado Profiap que sempre esteve disposta a me ajudar, fosse com informações, dicas ou apoio moral. Em especial aos Lucas: Lucas Passos e Lucas Aarão;
- O psicólogo, já quase doutor, Lucas Nápoli por criticar solicitamente alguns escritos meus;
- A Thalita Wolff que me ajudou especialmente na realização precisa de traduções;
- Daniele Macedo;
- Cindy Malta;
- Laís de Avelar;
- Meu cunhado Gabriel Lavagnoli;
- A banca deste TCF que se mostrou bastante colaborativa quando propus a realização da pesquisa;
- Todos os meus amigos e aqueles que em algum momento me apoiaram na realização desse trabalho.

## RESUMO

OLIVEIRA, Hugo Leonardo de Moura, M.Sc., Universidade Federal de Viçosa, fevereiro de 2017. **Diga-me Como Tu És Que Te Direi Como Geres: a influência da personalidade na tomada de decisão.** Orientador: Alexandre Santos Pinheiro. Coorientadores: João Alfredo Costa de Campos Melo Junior e Adriana Ventola Marra.

A proposta desta pesquisa é analisar possíveis influências de traços de personalidade na tomada de decisão de uma organização. Nela, adotei a concepção de personalidade de Claudio Naranjo para compreender o que e quais são os traços de personalidade a serem investigados. O empírico desse TCF contou inicialmente com entrevistas semiestruturadas para diagnosticar quais eram as personalidades de oito gestores dispostos a participar dessa pesquisa. Esses gestores faziam parte de um total de nove de um *campus* avançado de uma universidade federal no estado de Minas Gerais. Posteriormente, foram aplicados questionários desenvolvidos por Riso e Hudson (1999) para robustecer o resultado das entrevistas. Após esta etapa, foram realizadas novas entrevistas semiestruturadas, não apenas com os gestores, mas também com dois subordinados a cada um deles para coletar informações que permitissem caracterizar e entender como se davam as escolhas de suas deliberações. Por fim, foram investigadas relações entre os traços de personalidade dos gestores e a tomada de decisão que eles realizavam ou da qual participavam através da comparação da análise de discurso dessas entrevistas com informações bibliográficas sobre seus traços de personalidade. Eu compreendi, a partir dessas investigações, como os traços de personalidade dos gestores influenciavam a escolha de decisões deles e o processo decisório dos setores que eles administravam. Devido a essa compreensão, constatei que alguns traços que os caracterizavam propiciavam que a tomada de decisão deles fosse deturpada da otimização de resultados favoráveis aos objetivos organizacionais.

## ABSTRACT

OLIVEIRA, Hugo Leonardo de Moura, M.Sc., Universidade Federal de Viçosa, February, 2017. **Tell Me How You Are And I Will Tell You How You Manage: the influence of personality in decision making.** Advisor: Alexandre Santos Pinheiro. Co-advisors: João Alfredo Costa de Campos Melo Junior and Adriana Ventola Marra.

The purpose of this research is to analyze possible influences of personality traits in the decision making of an organization. It adopted the personality conception of Claudio Naranjo to understand what and which personality traits are to be investigated. The empiricist of this TCF initially counted on semi-structured interviews to diagnose which were the personalities of 8 managers willing to participate in this research. These managers were part of a total of 9 of an advanced campus of a federal university in the state of Minas Gerais. Subsequently, questionnaires developed by Riso and Hudson (1999) were applied to strengthen the interview results. After this stage, new semi-structured interviews were carried out, not only with the managers, but also with 2 subordinates to each one of them to collect information that allowed to characterize and understand how the choices of their deliberations were made. Finally, we investigated relations between the manager's personality traits and the decision-making process they performed or participated in through the comparison of the discourse analysis of these interviews with bibliographical information about their personality traits. I understood, from these investigations, how the personality traits of the managers influenced the choice of their decisions and the decision-making process of the sectors they administered. Due to this understanding, I found that some traits that characterized them made their decision making misleading the optimizing of results that were favorable to organizational goals.

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO</b> .....	<b>07</b>
<b>2</b>	<b>REFERENCIAL TEÓRICO</b> .....	<b>10</b>
2.1	Tipo de Personalidade 1 .....	13
2.2	Tipo de Personalidade 2 .....	16
2.3	Tipo de Personalidade 3 .....	18
2.4	Tipo de Personalidade 4 .....	21
2.5	Tipo de Personalidade 5 .....	23
2.6	Tipo de Personalidade 6 .....	25
2.7	Tipo de Personalidade 7 .....	28
2.8	Tipo de Personalidade 8 .....	30
2.9	Tipo de Personalidade 9 .....	32
<b>3</b>	<b>O MÉTODO</b> .....	<b>35</b>
3.1	O local de pesquisa e os participantes .....	38
<b>4</b>	<b>RESULTADOS</b> .....	<b>40</b>
<b>4.1</b>	<b>Gestores com a personalidade 3</b> .....	<b>40</b>
4.1.1	Pressão.....	40
4.1.2	Confiança em suas capacidades e desempenho .....	43
4.1.3	Autonomia .....	46
4.1.4	Disposição e ação rápida .....	49
4.1.5	Uso dos relacionamentos como forma de conseguir apoio e melhorar o desempenho dos subordinados.....	51
<b>4.2</b>	<b>Gestor com a personalidade 6</b> .....	<b>55</b>
4.2.1	Relação com a hierarquia e procedimentos .....	55
4.2.2	Pressão.....	58
4.2.3	Delonga e adiamento da decisão devido à aversão a riscos.....	59
<b>4.3</b>	<b>Gestor com a personalidade 7</b> .....	<b>62</b>
4.3.1	Estratégias perante problemas.....	62
4.3.2	Direcionamento da decisão para o consenso .....	64
<b>4.4</b>	<b>Gestor com a personalidade 9</b> .....	<b>66</b>
4.4.1	Tomada de decisão em conjunto e a busca da conciliação.....	66
4.4.2	A autonomia que os subordinados tinham para tomar decisões.....	69
4.4.3	A reflexão que postergava a realização da decisão.....	71
<b>5</b>	<b>CONCLUSÃO</b> .....	<b>74</b>
	<b>BIBLIOGRAFIA</b> .....	<b>79</b>
	<b>APÊNDICES</b> .....	<b>81</b>
	Apêndice A .....	81
	Apêndice B .....	82
	Apêndice C.....	92
	Apêndice D .....	93



## 1 INTRODUÇÃO

Considerando a influência do inconsciente sobre o sujeito e, por conseguinte, de sua personalidade sobre sua forma de pensar e agir no mundo, esta pesquisa questiona qual a influência da personalidade e dos traços de personalidade dos gestores de uma determinada organização sobre suas decisões? Para responder esta pergunta, a pesquisa aqui proposta analisou possíveis relações entre os traços de personalidade propostos por Naranjo (1996) e a tomada de decisão de gestores em uma organização. Essa análise permitiu a percepção de possíveis vestígios de traços de comportamentos compatíveis com o ego dos gestores da organização em sua tomada de decisão.

Meu interesse em perscrutar esse tema veio de um contato que tive com a tipologia de personalidades de Claudio Naranjo (1996) nas aulas do professor Alexandre Santos Pinheiro, no mestrado em administração pública do PROFIAP na Universidade Federal de Viçosa, em 2015. Ao estudar essa tipologia, identifiquei-me como sendo o tipo de personalidade I, a qual tem suas principais características apresentadas no referencial teórico. Informo que sou graduado em Economia e, além disso, entendo que tudo o que existe e acontece é resultado pleno de relações de causalidade, ou seja, assumo que minha visão de mundo é completamente determinista. Apresento essas informações para que o leitor saiba sobre qual perspectiva essa pesquisa foi desenvolvida e dentro de qual compreensão os dados foram interpretados.

Para responder à questão aqui proposta, examinei bibliografia especialmente sobre tomada de decisão e sobre personalidades. Nesse exame, entendi que a tomada de decisão consiste no estabelecimento de uma ação dentre outras possíveis diante de uma situação-problema e é resultado de um processo cognitivo. Em uma organização, ela consiste na ação ou no processo de tomar decisões a partir de uma escolha lógica dentre opções disponíveis. Apesar do embasamento racional para oportunizar a seleção das escolhas que melhor resolvam problemas, indivíduos apresentam limitações cognitivas para selecionar a melhor escolha possível. Essas limitações provocam interferências durante o processo de tomada de decisão, pois determinam fatores psicológicos e personalísticos nos indivíduos que podem impactar a forma com que cada um deles entende situações e toma decisões em organizações.

Existem evidências empíricas que mostram que a tomada de decisão é dependente da atividade cerebral em regiões responsáveis pela sensação de emoções. Devido às emoções e as diferentes limitações cognitivas dos indivíduos, parece que: (a) haveria um estado de consciência limitado do agente sobre o contexto circunscrito na tomada de decisão; e, (b) cada agente poderia ter condições e aptidões diferentes para a tomada de decisão. Assim sendo, parto do pressuposto de que o estado de consciência limitado ou a tomada de decisão com base em sensações e emoções estaria relacionado a uma estrutura de personalidade do agente na tomada de decisão. Isso significa que ele teria aptidões e condições subjetivas distintas de outros e um conjunto automático de respostas ao ambiente – comportamento inconsciente – que lhe é próprio.

Diferentes pesquisadores têm aceções divergentes sobre quais características formam personalidades. Alguns deles elaboraram tipologias, como por exemplo, a dos 8 tipos de Jung; a tipologia Myers-Briggs, que é uma proposta expandida de Jung; e o Modelo de Cinco Fatores, que avalia cinco dimensões da personalidade. Personalidade nesta pesquisa será compreendida a partir da tipologia de Naranjo (1996), a qual teve origem em estudos sobre o tema, realizados a convite da Universidade da Califórnia na década de 1960. Nesse período ele conheceu o modelo dos traços de personalidade em estudo naquela universidade e ampliou suas pesquisas quando retornou à Universidade do Chile.

Para Naranjo (1996), a personalidade surge a partir da formação de neuroses<sup>1</sup> na vida instintiva iniciada na infância. As neuroses formam um conjunto de condicionamentos comportamentais, emocionais e cognitivos que surgem quando a criança adota estratégias de adaptação no seu meio. Estes condicionamentos são traços neuróticos, os quais subordinam o raciocínio do indivíduo (NARANJO, 1996). Para o autor, existem 9 personalidades, as quais, dentre outras formas, são identificadas por ele através de uma numeração de 1 a 9. Em cada uma delas é sistemática a exploração da ideia de que os sentimentos, comportamentos, motivações e algumas habilidades dos indivíduos estão relacionados e servem a uma adaptação ao meio em seu benefício. Abaixo apresentamos brevemente cada uma delas de acordo com a descrição de Naranjo (1996).

---

<sup>1</sup> Na psicanálise, o modelo básico de neurose é o de uma vida instintiva cercada pela atividade de um superego internalizado a partir do mundo exterior. Para Naranjo (1996), a neurose consiste em uma interferência na autorregulação do organismo através de condicionamentos comportamentais, emocionais e cognitivos.

Para averiguar a influência da personalidade na tomada de decisão, a pesquisa foi executada em um *campus* avançado de uma universidade federal, no estado de Minas Gerais. Esta organização foi escolhida devido à possibilidade de que quase todos os ocupantes de cargos de gestão do local fossem estudados, já que oito dos nove que a dirigiam se dispuseram a participar da pesquisa. Primeiramente, averigui através de entrevistas e questionários a personalidade dos gestores. Posteriormente, coletei dados sobre a forma com que tomavam decisões e como administravam seus setores, através de entrevistas com os mesmos e com seus subordinados. Por fim, analisei se havia relação entre a personalidade dos gestores e sua tomada de decisão.

Nossas análises concluíram que a personalidade dos gestores estudados influenciava a tomada de decisão deles, e, portanto, da organização. Essa conclusão surgiu de uma percepção de que havia relações entre as personalidades dos gestores e seus comportamentos, opiniões e emoções, os quais influenciavam as deliberações tomadas por eles. Essas relações são apresentadas e examinadas nos “Resultados” dessa pesquisa.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

Para Damásio (1996), na tomada de decisão, o indivíduo tem certo conhecimento da situação na qual uma decisão é necessária, de possibilidades de ação e as consequências de cada uma destas ações. Considerando então que decisão é um compromisso para a ação (MINTZBERG; RAISINGHANI; THÉORÊT, 1976), tomamos a compreensão de Lousada e Valentim (2011) de que o processo decisório organizacional consiste na adoção de um modelo de decisão que permita aos gestores o entendimento da estrutura organizacional e das relações dos processos desenvolvidos nesse âmbito. Dessa forma, este modelo tem o objetivo de gerar informações que subsidiem decisões de gestão, ou seja, decisões para a ação dos sujeitos da organização.

O processo decisório tem tanta importância nas organizações, explica tanto o que elas são e o que fazem, e nelas é tão presente, que Freitas e Kladis (1995, p. 1) concluem que “se pode confundir administração com tomada de decisão”. Em acordo com esse entendimento, Simon (1978) declara que a essência das atividades e ações administrativas é, fundamentalmente, um processo de tomada de decisão.

Guimarães e Évora (2004) afirmam que entre os agentes de uma organização, tomar decisões é função característica daqueles que desempenham atividades gerenciais. Bertoncini *et al.* (2013, p.3) ampliam essa acepção enxergando a organização como um sistema de decisões, “onde todos os membros estão continuamente tomando alguma decisão”. Freitas e Kladis (1995, p.6) afirmam até mesmo que “[...] é impossível pensar a organização sem considerar a ocorrência constante do processo decisório”. Das afirmações e perspectivas de Bertoncini *et al.* (2013), Freitas e Kladis (1995), e Mintzberg, Raisinghani e Théorêt (1976) apresentadas acima, conclui-se que as ações e as atividades desempenhadas em organizações são reflexo direto das decisões dos agentes que as compõem, ou seja, de sua tomada de decisão, e expressam a preferência deles em fazer algo de determinada forma.

As decisões tomadas pelos agentes de uma organização não o são de forma completamente racional ou consciente, para Damásio (1996) as emoções interferem no pensamento; e já Angeloni (2003) afirma que elas sofrem interferências dos modelos mentais dos indivíduos. Como as decisões são realizadas por seres humanos, os quais são dotados de uma mente que desempenha processos

psicológicos que interferem em seus pensamentos, para entender como se forma a tomada de decisão na organização é necessário compreender como as características psicológicas dos agentes determinam suas ações, comportamentos e cognição.

Para a compreensão de personalidade e traços de personalidade adotadas nesta pesquisa toma-se como base Claudio Naranjo (1996). Segundo Naranjo (1996), existem nove tipos de personalidade. Cada uma delas tem semelhanças com personalidades e distúrbios mentais apresentados por outros estudos. Por exemplo, o obscurecimento ou exagerada evidência de características, que se configuram como desarranjos mentais identificados no DSM - *Diagnostic and Statistical Manual of Mental Disorders* -, da Associação Americana de Psiquiatria, são em diversos casos avaliados como traços de personalidade nos estudos desse autor. As personalidades, de acordo com Naranjo (1996) são apresentadas de forma resumida a seguir:

A seguir, apresento de forma resumida as personalidades reconhecidas por Naranjo (1996):

(i) Personalidade 1: o indivíduo é obcecado com uma maneira que ele avalia correta de ser, comportar e proceder. Isso promove nele o desenvolvimento de traços como o hipercriticismo e o controle de suas ações, por exemplo;

(ii) Personalidade 2: o indivíduo é histriônico e, por isso, desenvolve traços para atrair os demais, como uma capacidade de descobrir as necessidades alheias para supri-las e fazer o outro se tornar dependente dele, por exemplo;

(iii) Personalidade 3: inconscientemente o indivíduo acredita que deve ser admirado pelos demais, e por isso ele adota uma persona conforme as circunstâncias e tem a habilidade de fazer coisas prontamente e com precisão, por exemplo;

(iv) Personalidade 4: inconscientemente o indivíduo acredita que não pode ser muito feliz, por isso ele desenvolve traços como uma sensação de inferioridade e uma experiência dramaticamente sofrida da vida, por exemplo;

(v) Personalidade 5: o indivíduo é um esquizoide que entende inconscientemente que ficará bem se dominar algo, por isso ele se torna insensível com as necessidades alheias e entusiasmado pelo conhecimento, por exemplo;

(vi) Personalidade 6: o indivíduo é paranoico e fóbico, inconscientemente entendendo que está em um mundo cheio de ameaças. Por isso, ele tende a

postergar decisões esperando encontrar a melhor delas, e é desconfiado sobre as pessoas ao seu redor, por exemplo;

(vii) Personalidade 7: o indivíduo é maníaco pela satisfação. Por isso, ele tem uma orientação hedonística permissiva e desenvolve uma forte racionalidade que lhe ajuda a conseguir o que deseja, por exemplo;

(viii) Personalidade 8: o indivíduo é um antissocial sádico que entende que deve se autoprotger. Por isso, ele não se sujeita às convenções sociais, opiniões alheias e tem uma orientação para o poder, a dominação e a violência, por exemplo;

(ix) Personalidade 9: o indivíduo, inconscientemente, entende que ficará bem se os outros estiverem bem, e por isso, ele tem uma natureza benevolente, resignando suas vontades e superadaptando-se aos demais, por exemplo.

Para Naranjo (1996), a personalidade, a qual ele prefere chamar de “caráter”, surge a partir de uma degradação da consciência que ocorre com a formação de uma neurose no período da infância. Ele aponta que a palavra caráter é de origem grega e significa “gravar”. Portanto, é adequada para se referir ao que é constante em uma pessoa, ao que foi gravado nela determinando seus comportamentos, emoções e cognição.

Naranjo (1996) aponta que a neurose se origina a partir da frustração do contato, do relacionamento e do instinto não plenamente atendidos, em uma interação dos impulsos vitais naturais do indivíduo com o ambiente que ele encontra e no qual o indivíduo inconscientemente persistirá em uma estratégia adaptativa. Os impulsos surgem de três formas de instintos que buscam: a sobrevivência, o prazer e o relacionamento. A adaptação consiste em se ajustar de forma manipuladora e subversiva no mundo em que vive para defender sua vida e bem-estar.

A persistência de certos elementos na estratégia adaptativa de um indivíduo torna-se uma “rigidez especial do comportamento a que ele recorreu na situação inicial como uma reação de emergência” (NARANJO, 1996, p. 48). Essa rigidez tira a liberdade da escolha consciente ao estabelecer formas de reação sem que a mente seja completamente consultada ou a situação fosse criativamente analisada, o que é característica de um funcionamento psicopatológico da mente. O indivíduo passa a ser controlado por uma espécie de “piloto automático” (NARANJO, 1996, p. 48).

Afirma Naranjo (1996, p. 56) que cada caráter é uma estrutura onde se apresentam uma “característica principal [...] que consiste em uma maneira peculiar de distorcer a realidade, i.e., um ‘defeito cognitivo’ e uma tendência motivacional,

que também pode ser chamada de paixão”. A tendência motivacional ou paixão diz respeito às emoções que se manifestam nos principais impulsos encontrados no indivíduo. Origina-se das neuroses, deficiências que animam a psique, que se cristalizam no indivíduo por volta dos sete anos de idade (NARANJO, 1996).

Também em cada caráter encontram-se características remanescentes ou traços psicológicos (NARANJO, 1996). Para Naranjo (1996, p. 50), o caráter não consiste em um arranjo caótico de características ou traços. Ele pode ser entendido como uma complexa estrutura arbórea, na qual “comportamentos distintos são aspectos dos comportamentos mais gerais, e onde até mesmo os diversos traços de natureza mais ampla podem ser compreendidos como a expressão de alguma coisa mais fundamental”. No conjunto de traços de cada indivíduo, um se destaca e acaba sendo a base de sua personalidade. Esses traços, ou características, condicionam comportamentos, emoções e a própria cognição, degradando a consciência em tal grau que “a percepção fica cega com relação à própria cegueira” (NARANJO, 1996, p. 44).

A seguir, discorro sobre cada uma das personalidades da tipologia de Naranjo (1996).

## 2.1 Tipo de Personalidade 1

A estrutura deste caráter se forma em uma espécie de perfeccionismo em que ele exige de si e dos demais, determinados padrões de comportamento, e ainda em uma raiva que o acompanha. Observa-se uma característica obsessiva no perfeccionismo, e ele, portanto, como uma patologia mental (NARANJO, 1996). A obsessão com a perfeição vem da compreensão na infância de que o afeto e o reconhecimento parental dependem da sua adequação ao ambiente e ao atendimento das exigências que lhe são feitas (PALMER, 1993; NARANJO, 1996).

Essa compreensão torna-se um entendimento do superego de que o indivíduo estará bem se ele fizer o que for certo. Isso, o torna avesso àquilo que ele acredita que o torne mau, corrupto, pecaminoso e imperfeito. Opostamente, ele deseja ser bom, virtuoso e íntegro (RISO, HUDSON, 1999).

Essa busca do atendimento às exigências externas em troca da afeição formou sua **obsessão perfeccionista**. Dela, vem sua compreensão de que há um ideal ao qual ele e as demais pessoas e coisas devem atender; aquilo que está fora

do ideal compromete a harmonia, é mau e intolerável (segundo seu entendimento do que são essas coisas) (PALMER, 1993; NARANJO, 1996, grifo nosso). A obsessão perfeccionista decorre de uma operação mental que transforma a raiva em disposição para a ação de modificação do mundo mediante a **atitude demasiadamente escrupulosa e exageradamente moralista** (NARANJO, 1996, grifo nosso).

Sua obsessão o direciona para a ação e um padrão de comportamento que ele avalia como bom ou adequado, assim como o torna intransigente com o que julga ser inadequado, errado ou imperfeito, nele, nos outros ou no mundo. Ele se torna um **hipercrítico**, com altos padrões de cobrança e de expectativa consigo, com os demais e com o mundo. Porém, esses padrões dificilmente são atendidos. Ele, então, deparando-se frequentemente com o que julga ser imperfeito, se frustra, estressa e tem sua raiva despertada (NARANJO, 1996, 2012; RISO, HUDSON, 1999, grifo nosso). Ele se enraivece da inadequação dos demais e do mundo, apesar de ele mesmo não conseguir viver de acordo com sua forma idealizada e continuamente agir fora de seus padrões (NARANJO, 1996, grifo nosso).

A característica de perfeccionismo implica em uma **obsessão por algum sistema moral ou hierarquia humana** no qual ele reconhece uma autoridade superior e a endossa. A obsessão pelo superior o faz ter forte concentração de suas energias mentais na avaliação constante de padrões ideais e na “intenção perfeccionista”, ou seja, o esforço de ser melhor. Essas inclinações o distraem de uma autopercepção negativa, e de fato, elas justificam a visão favorável de si e promovem uma **sensação de superioridade**, uma **atitude professoral** em que ele corrige os demais, insistindo que eles tenham seus mesmos padrões, e promovem ainda uma **característica controladora-exigente-disciplinadora** (NARANJO, 1996, p. 102-103, grifo nosso).

A busca da conduta ideal faz com que ele seja ao mesmo tempo, suscetível e bem-intencionado, **correto, formal, pouco espontâneo e voltado para o dever em oposição ao prazer**, procurando ter padrões de comportamento e moral que ele mesmo não consegue atingir, o que continuamente o aborrece (PALMER, 1993; NARANJO, 1996, grifo nosso). O aborrecimento é ainda estimulado pelo **desgosto, raiva, rancor e ressentimento** pela sensação de estar em um mundo falho e inadequado que injustamente não retribui ou reverbera seus esforços bem-



intencionados em fazer o que ele acredita ser obviamente adequado e correto (NARANJO, 1996).

Todo esse intenso sentimento negativo que acompanha a cobrança de si e do mundo resulta na formação de uma base emocional irada (PALMER, 1993; NARANJO, 1996). A raiva se origina de **uma insatisfação com a imperfeição alheia e do mundo**, a qual se transforma em mágoa devido a uma sensação de que os outros não se esforçam e não tomam responsabilidades tanto quanto ele (NARANJO, 1996, grifo nosso). A raiva, no entanto, surge contra ele próprio, pois ele sente que não consegue viver à altura de seus valorosos ideais (RISO, HUDSON, 1999).

Ocorre, porém, que **a raiva nele é disfarçada**, sendo vista em ações e em escondidos sentimentos (NARANJO, 1996, 2004, grifo nosso). Também pode ser observada, apesar de raramente, em manifestações furiosas, pois ele tenta controlá-las para se enquadrar em um padrão superior de comportamento e preservar sua autoimagem virtuosa (NARANJO, 1996). Exteriormente, a agressividade dele se manifesta mais frequentemente através de suas **críticas controladoras** e a sua atitude professoral. Internamente, ele esconde de si a percepção de sua ira perfeccionista através da construção em seu nível consciente de uma racionalização que o faz entendê-la como uma nobre luta por altos ideais (NARANJO, 1996, grifo nosso).

Essa capacidade de “embalar” a raiva em um embrulho positivo faz parte de um mecanismo de defesa em que a autocrítica e a visão de si mesmo devem ser favoráveis, ao menos em relação aos demais (NARANJO, 1996, 2004). Outro mecanismo é uma reação mental na qual a “gula” pelo prazer é transformada em raiva. Essa transformação ocorre, pois há o entendimento que **o prazer é inimigo do dever**, ou seja, essa gula pode comprometer sua “austeridade virtuosa” (NARANJO, 1996, p. 107, grifo nosso), e por isso, ela é intolerável.

As exigências que faz de si resultam numa **vivência ordeira e disciplinada**, em um direcionamento para o método, os procedimentos, a consistência, o controle e a coibição. Isso decorre da contribuição dessas características para o desenvolvimento consistente de ações que promovam o que é apropriado e ideal. Ademais, o medo da crítica na infância os fez desenvolverem um sistema de vigilância interna que controla pensamento, palavra e ação (PALMER, 1993; NARANJO, 1996; RISO, HUDSON, 1999, grifo nosso). A obsessão pelo perfeito

decorrente dessa cobrança interna o torna **inflexível**, com a compreensão de que “o que é certo, é certo, e o que é errado, é errado, sem exceções” (RISO, HUDSON, 1999, p. 111, grifo nosso). Na prática, as pessoas com essa personalidade lidam de forma bastante metódica em ao menos alguma parte de suas vidas, como: a saúde e alimentação, os procedimentos no trabalho, ou organizando sua agenda e preocupando-se com a pontualidade, por exemplo (NARANJO, 1996; RISO, HUDSON, 1999, grifo nosso).

## 2.2 Tipo de Personalidade 2

A estrutura desse caráter se funda na necessidade de afeto e no orgulho que o acompanha. Ele é voltado para o recebimento do afeto, por isso tem tendência a doar-se para receber. Essa doação reforça uma visão favorável de si e fortalece o orgulho sobre si, além de fazê-lo entender que merece atenção, aprovação e afeto alheios, a ponto de apresentar um comportamento de exigência deles (NARANJO, 1996, 2012; RISO, HUDSON, 1999). Observa-se uma forte característica histriônica nessa exigência, e, portanto, uma patologia mental (NARANJO, 1996).

A histriônica<sup>2</sup> dessa personalidade surge geralmente de experiências na infância em que ele entendeu que o afeto lhe era dado por ele ser agradável, o que lhe tornou ávido pela atenção e aprovação alheia, e fez dos seus relacionamentos a parte mais importante de sua vida (NARANJO, 1996). Em seu superego, isso se traduz em entendimento de que o indivíduo estará bem se ele for querido ou amado (RISO, HUDSON, 1999). É, então, em prol da conquista do outro que ele se torna agradável e com um direcionamento para a doação. A agradabilidade e a doação se complementam fazendo com que o indivíduo se torne aquilo que os outros desejam, atraindo as atenções e uma resposta alheia positiva, impedindo a apresentação daquilo que ele genuinamente é, mas também obstruindo a concretização do seu temor de não ser amado e querido pelo que ele é (NARANJO, 1996; RISO, HUDSON, 1999). A necessidade de conquistar os demais e sentir-se desejado propicia o desenvolvimento de traços de personalidade que são apresentados a seguir.

---

<sup>2</sup> A histriônica caracteriza indivíduos que exibem padrões de atenção, muitas vezes comportamento dramático para obter a aprovação de outros. Este comportamento pode ser coquete, emocional, sedutor ou de outra forma, a fim de captar a atenção dos espectadores.

O orgulho é a essência dessa personalidade (NARANJO, 1996, 2004, 2012; RISO, HUDSON, 1999). A pessoa tem uma **visão positiva e enaltecadora de si** como uma fonte de afeto, benevolência e que tem valor para outros. Isto é um mecanismo do ego para proteger o indivíduo da sensação de se ver como um ser vazio e sem valor (NARANJO, 1996; RISO, HUDSON, 1999). Para entender esse mecanismo é necessário estar ciente que primeiramente ele propicia um embotamento do intelecto e um direcionamento emocional que intensificam os estados de sentimento associados ao **impulso**; essas ocorrências são indispensáveis para a perda da consciência das necessidades do indivíduo (NARANJO, 1996, grifo nosso).

Na natureza do orgulho se encontra a vontade de ser importante, por isso, apesar da alegria, vitalidade e resplandecência características dessa personalidade, há uma sensação de vazio que se transforma “na dor dos sintomas histéricos, no erotismo e no apego aos relacionamentos amorosos” (NARANJO, 1996, p. 262). O orgulho se manifesta ainda de outras formas, como na **exaltação imaginária do valor e da atração pessoal**, na exigência de privilégios, em vangloriar-se, na **necessidade de ser o centro das atenções e na falta de autocrítica**, com sua correspondente indulgência consigo mesmo (NARANJO, 1996; RISO, HUDSON, 1999, grifo nosso). O enaltecimento de si é facilitado se ele estiver em relacionamentos que possibilitem a doação e a estreiteza de vínculos que lhe deem afeto e a sensação de valor (NARANJO, 1996, 2004). O orgulho, no entanto, não o permite perceber sua necessidade do outro e obscurece a percepção de suas necessidades em geral. Dessa forma, é possível que o orgulhoso chegue ao entendimento de que ele está bem e não precisa do outro, e que na verdade, o outro é quem precisa dele (RISO, HUDSON, 1999).

Esse entendimento promove o estabelecimento de relações onde ele possa extravasar sua necessidade de amar e cuidar, o que faz com que ele estime e anseie não apenas por relações românticas, mas o que promover essa possibilidade, como uma posição parental em uma família, por exemplo. Ocorre, porém, que essas relações servem em primeiro lugar para provê-lo com o afeto e amor que ele anseia ter, além de fortalecerem sua orgulhosa autoimagem de doador e pessoa bondosa (PALMER, 1993; NARANJO, 1996; RISO, HUDSON, 1999). A aspiração e a busca ativa de relações interpessoais ternas e amorosas ocorrem, portanto, devido a sua **vocação e orientação doadora**, mas como uma forma de suprir sua necessidade

de receber. Sua generosidade é motivada pelo “dar para receber”, apesar de ele não perceber e ter uma visão positiva de si como uma fonte de afeto e doação (NARANJO, 1996, grifo nosso).

Na habituação do comportamento de servir aos outros, surge um elemento de **compulsividade, uma obrigação de agir em benefício alheio** onde não se pode *não* ajudar (RISO, HUDSON, 1999). A subjugação à vontade alheia, no entanto, resulta em uma frustração que se transforma em uma procura compulsiva da liberdade e do prazer. Esta compulsão caracteriza a intolerância dessa personalidade a regras e limites. Ademais, a busca compulsiva do prazer sustenta a **persona alegre e animada** desses histriônicos. Essa *persona* lhe serve como parte de uma **atitude sedutora**, com vistas à atração dos demais, os quais poderão suprir suas grandes necessidades afetivas de reconhecimento e de bom tratamento (NARANJO, 1996, grifo nosso). A sedução passa frequentemente pela formação de uma companhia agradável, afetuosa, doadora e lisonjeira, podendo também passar pelo erotismo para conseguir uma espécie de prova de seu valor pessoal (NARANJO, 1996; RISO, HUDSON, 1999; PALMER, 1993). É, portanto, no intuito de conquistar os demais e receber deles o que deseja que se desenvolve sua inclinação a servi-los e comportamento que os agradam (NARANJO, 1996).

O indivíduo com essa personalidade é geralmente hedonístico (buscando afeto e agrados), despreocupado e rebelde perante a restrição de liberdade. Sua **intensa necessidade de afeto** se manifesta em necessidade de se sentir especial, apesar de parecer independente. Caso ele não o sinta em nível extraordinário, se frustra e pode ser intolerante à rotina, à disciplina e aos obstáculos com tendência a uma vida irresponsável e divertida (NARANJO, 1996; RISO, HUDSON, 1999, grifo nosso).

### 2.3 Tipo de Personalidade 3

A estrutura da personalidade 3 se funda na necessidade de ser admirado e na vaidade que o acompanha. Este indivíduo é voltado para o sucesso, por isso, é um realizador e um falsificador de sua imagem com vistas a conseguir a aprovação alheia (NARANJO, 1996, 2012; RISO, HUDSON, 1999). Observa-se uma característica histérica em sua necessidade de atenção, e esta, portanto, como uma patologia mental (NARANJO, 1996). A necessidade de atenção vem de um

entendimento do superego de que o indivíduo estará bem se ele for bem sucedido e os demais o avaliarem bem. Isso o faz **querer ser valioso, aceito, desejado e admirado**. Opostamente, ele teme ser inútil ou não ter valor inerente (RISO, HUDSON, 1999, grifo nosso).

É comum que o desejo típico do indivíduo com essa personalidade, de **atrair através da excelência**, surja de uma experiência anterior de não ter sido visto ou ouvido o suficiente, o que gerou um medo de ser desprezado. A partir, então, de uma necessidade de atenção frustrada, uma **orientação para o externo e para a apreciação** passa a ser adotada (NARANJO, 1996, grifo nosso). O direcionamento para o sucesso se manifesta no desenvolvimento de talentos, habilidades e em uma **sensação de confiança** que propiciam a conquista dos objetivos que ele valoriza. No entanto, esses objetivos são formados a partir daquilo que ele compreende que o meio no qual ele está inserido valoriza. Dessa forma, ele se orienta, desenvolve, apresenta e realiza de acordo com o que ele sente que o torna atraente e impressionante para os demais (RISO, HUDSON, 1999, grifo nosso).

No indivíduo com essa personalidade ocorre um desenvolvimento psicodinâmico onde a busca de afeto motiva a **busca de desempenho**, e finalmente, o **desejo de agradar e ser reconhecido**. A energia psíquica do indivíduo, desviada na direção do desempenho e do viver através dos olhos dos outros, gera um empobrecimento que ampara sua luta crônica para obter “suprimentos narcisistas” (NARANJO, 1996, p. 289, grifo nosso). Ele se torna vaidoso, com uma paixão por aparecer que o faz desejar profundamente ser visto, ouvido e apreciado. Na busca dessa satisfação surgem características propícias ao agrado e à atração do outro, como: requinte, consideração, generosidade, impulso de realização, habilidade social, preocupação e cultivo da aparência, por exemplo (NARANJO, 1996).

Para se destacar, há uma atenção e esforço para a performance que possa ser exibida aos demais em áreas ou questões profissionais, físicas, acadêmicas e sociais. O indivíduo se apresenta como alguém que é completo e arrojado, mas que alcança a maestria com facilidade (RISO, HUDSON, 1999). Para consegui-lo, no conjunto de traços pertencentes a essa personalidade, vê-se o desenvolvimento de características e habilidades voltadas para a ação, para a conquista e realização (PALMER, 1993; NARANJO, 1996, 2012). Esse impulso para a realização e o sucesso promove o aflorar de características úteis, como: uma **disposição ativa e prática**, com a **habilidade de fazer coisas prontamente** e com precisão; **certo**

**grau de crueldade e cálculo nas relações humanas;** e competitividade; mas também, ansiedade e tensão (NARANJO, 1996, grifo nosso).

A busca da aceitação e apreciação alheia os torna **controladores e controlados** para que consigam ser eficazes e mostrar ser aquilo que acreditam que deveriam ser. O autocontrole chega ao ponto em que se possibilita uma substituição do “eu” pelo que se aparenta, uma falsificação de si. O indivíduo com essa personalidade acredita ser aquilo que os outros veem nele, e por isso **se esforça para se “vender”** como aquilo que acreditam que tem grande valor na sociedade (NARANJO, 1996; RISO, HUDSON, 1999, grifo nosso). Essa “venda” ocorre através de um controle de si e de suas ações para que ele tenha a capacidade de construir uma imagem fascinante e bem sucedida para que os outros vejam, se deslumbrem e sejam seduzidos por ela (NARANJO, 1996, 2012). Nota-se aí, por outro ângulo, que apesar de suas atitudes sugerirem independência, ele é dependente dos outros, a partir dos quais se forma a audiência orientadora da invenção de si (NARANJO, 1996).

Nessa “construção”, o indivíduo se modela imitativamente a padrões exteriores. Isso ocorre devido a um traço de identificação, o qual, em conjunto com a negação, surge como um mecanismo de defesa que para a preservação de sua autoimagem. A **negação** consiste em um inconsciente rejeitar de si mesmo, onde o sujeito não se permite ver como é. Este é o passo antecessor da identificação. A **identificação** consiste na perda de noção de quem o indivíduo é para uma percepção de que o real é aquilo que ele mostra e os outros veem. Esse traço forma no indivíduo uma predisposição a adotar os valores predominantes do meio em que ele está. Essa predisposição mostra seu direcionamento para o outro e sua prontidão em mudar de atitude ou aparência de acordo com o que está na moda (NARANJO, 1996, grifo nosso).

Os mecanismos da negação e da identificação permitem ao indivíduo se adequar e entender ser aquilo que é valorizado em seu meio, o que contribui para que ele tenha uma **visão positiva de si, de suas capacidades e talentos**. Isso lhe dá uma **forte autoconfiança** para estabelecer objetivos e cumpri-los, esperando que seja notado e que se destaque (NARANJO, 1996, grifo nosso). Esses mecanismos, portanto, servem para que o vaidoso assegure a satisfação de suas necessidades de estima alheia a partir de uma espécie de controle do que ele mostra para que o outro se torne um espectador autenticador de sua imagem desejada e construída

(NARANJO, 1996, 2012), afastando as possibilidades de rejeição e esquecimento (NARANJO, 1996).

A imagem típica que o indivíduo procura mostrar é caracterizada por uma capacidade, habilidade e competência, o que ele faz através de realizações primorosas e eficientes. Para que ele consiga construir e exhibir essa imagem, traços de racionalidade e controle colaboram na formação de uma pessoa organizada e **perspicaz, prática, funcional, oportuna** e com uma orientação sistemática para as coisas, que implicam em uma **qualidade pragmática e calculista** (NARANJO, 1996). A fim de fomentar suas realizações, surgem ainda uma **hipervigilância** e uma **forte disposição** para a atividade e ação, as quais propiciam que essa personalidade seja incapaz “de se entregar, de se abandonar” (NARANJO, 1996, p. 282, grifo nosso).

#### 2.4 Tipo de Personalidade 4

A estrutura desse caráter se funda na necessidade de ter uma identidade especial e na inveja que o acompanha. Além disso, ele é voltado para as emoções e o sofrimento, por isso vivencia a sensação de inferioridade perante os demais (NARANJO, 1996; RISO, HUDSON, 1999). Percebe-se uma característica masoquista na forma com que ele lida com o sofrimento, sendo esta, sua patologia mental (NARANJO, 1996). O masoquismo vem de uma compreensão na infância do indivíduo de que ele não podia ser muito feliz, o que promove nele uma busca neurótica de uma identidade especial e significativa, mas com a qual nunca se satisfaz (NARANJO, 1996). Essa busca é motivada por uma compreensão do superego do indivíduo de que ele ficará bem se for verdadeiro consigo mesmo (RISO, HUDSON, 1999).

O indivíduo com essa personalidade deseja se sentir significativo e com uma identidade. Ele se vê e se sente fundamentalmente diferente das outras pessoas. A busca de uma identidade o faz se avaliar como alguém com uma essência diferente dos demais (NARANJO, 1996; RISO, HUDSON, 1999). No entanto, este acredita que ninguém pode entendê-lo ou apreciá-lo adequadamente por causa de sua singularidade (RISO, HUDSON, 1999). Ele nota detalhadamente suas diferenças e deficiências com relação aos outros de forma emocional e sem procurar disfarçá-las

pra si com uma autoimagem mais positiva que a realidade (NARANJO, 1996, 2012; RISO, HUDSON, 1999).

O contrário pode também ocorrer; é comum que ele se veja com algum talento e características especiais, porém, tende a se concentrar na ampla percepção negativa de si (RISO, HUDSON, 1999). Ele realiza uma **autoavaliação exageradamente negativa**, pois compreende que há algo fundamentalmente errado consigo, sendo propenso à **crônica baixa autoestima** (NARANJO, 1996; RISO, HUDSON, 1999, grifo nosso). Essa propensão é parte de uma **orientação ampla para o sofrimento**, a partir de uma autoimagem insatisfatória, uma grande dependência do amor dos outros, sensação crônica de rejeição e uma tendência para a insatisfação de forma geral. Ademais, a autoimagem medíocre inclina a pessoa a se sentir inadequada, pouco inteligente, feia e repulsiva (NARANJO, 1996, 2012, grifo nosso).

Essa insatisfação do indivíduo com ele mesmo, e sensação de “ser menos”, provoca o fenômeno da inveja, e conseqüentemente aumenta sua sensação de desgosto por não ter seus desejos (excessivos) atendidos. A busca da satisfação gera **manifestações pegajosas, exigentes, dependentes e apegadas**, frequentemente na pretensão de viver fora do ordinário e ameno. Assim, a inveja pode se mostrar como uma ganância no aproveitamento que excede o que um objeto é capaz de dar e está disposto a fazer (NARANJO, 1996, 2004, 2012, grifo nosso).

A baixa autoestima e o elevado orgulho e amor-próprio dessa personalidade fazem parte de uma insuficiência que se traduz em uma necessidade de afeto e valorização alheia. Essa necessidade cria uma dependência do indivíduo para com o outro e promove instabilidade em suas relações (PALMER, 1993; NARANJO, 1996, 2012). Esse quadro faz com que, nos relacionamentos, o indivíduo seja de uma **carência exagerada**, que acaba se frustrando por seu excesso, por pedir mais do que consegue obter e por aborrecer o outro com seu assédio, o que promove uma resposta negativa (NARANJO, 1996, 2012, grifo nosso).

Para conseguir satisfação através do outro, surge uma estratégia inconsciente que reforça sua maneira negativa de se ver e sua insatisfação generalizada enquanto se usa esses fatores para estabelecer um comportamento manipulador (NARANJO, 1996, 2012). Esta estratégia ocorre a partir do que Naranjo (1996) chama de “introjeção”. Na introjeção vê-se um mecanismo de defesa que age



inicialmente reprimindo a sensação de superioridade, possibilitando a **compreensão de ser inferior**. A partir daí surge sua **característica autoboicotadora**, a qual promove no indivíduo uma **experiência dramaticamente dolorosa da vida**, um temor doentio ao abandono e uma exagerada necessidade de proteção e auxílio (PALMER, 1993; NARANJO, 1996, grifo nosso).

O autoboicote faz parte de uma **estratégia masoquista nos relacionamentos interpessoais**, onde a percepção do masoquista depressivo de que a vida tem sido dura e injusta serve para a manutenção de uma identidade que o acompanha sem ser percebida, a de uma **vítima sofredora** (NARANJO, 1996, grifo nosso). Usa-se, então, o sofrimento, a insatisfação e sua sensação de inferioridade através da proibição da alegria, do êxito, do otimismo e através da manifestação de **expressões queixosas, autodepreciativas e frustradas** para atrair afeto e fazer um papel de vítima a quem se deve atender às suas exigências frustradas (NARANJO, 1996, 2004, 2012, grifo nosso).

## 2.5 Tipo de Personalidade 5

A estrutura desse caráter se funda no temor de perder algo, material ou imaterial, e no isolamento que se coloca. Ele é voltado para o impedimento da perda, por isso evita o acúmulo material e o estabelecimento de vínculos, normalmente se voltando para o domínio de algum conhecimento no qual possam dominá-lo e se sentir seguro (NARANJO, 1996, 2012; RISO, HUDSON, 1999). A forma esquizoide com que lida e se relaciona com os demais se constitui em sua patologia mental (NARANJO, 1996). A esquizoidia vem de um entendimento na infância do indivíduo que ele não pode depender do mundo para ficar satisfeito. Seu superego o direciona então ao domínio de algo para que ele fique bem e se satisfaça ali (RISO, HUDSON, 1999).

Por ter desistido de conseguir satisfação no mundo exterior, o indivíduo procura **minimizar suas necessidades. Tem poucas relações**, mas não se sente solitário, pois é **indiferente às relações humanas**, sendo **pouco comunicável e expressivo**. Torna-se, geralmente, tímido e tem dificuldade para expressar sua raiva (NARANJO, 1996; RISO, HUDSON, 1999, grifo nosso). A minimização de suas necessidades deve ser entendida como uma retenção ampla, que abrange aspectos diversos como dinheiro, energia, tempo e si mesmo (NARANJO, 1996, 2004). Seu

direcionamento para o conhecimento, enquanto minimiza necessidades e relações, se trata da busca de um refúgio, onde ele pode viver seu mundo interior resguardado de uma “invasão externa” (NARANJO, 2012).

Essa retenção promove a renúncia dos desejos pessoais e a desistência da busca para não correr o risco de perder o que se tem. Ela forma também uma **insensibilidade perante necessidades alheias** e resulta em um **apego ao conteúdo da mente**, como forma de ser menos próximo e dependente dos outros e do mundo, também em aspectos materiais (NARANJO, 1996, 2004, 2012, grifo nosso). Esse isolamento o faz um observador da vida, com uma resistência não apenas em dar, mas *se dar*, não comunicando suas emoções e **evitando a participação e o comprometimento** para uma aplicação de suas energias em uma melhor oportunidade que possa surgir (NARANJO, 1996, 2004). Isso revela ainda a **necessidade do indivíduo com essa personalidade de ser totalmente livre, desacorrentado e dono de si** (NARANJO, 1996, grifo nosso).

Nas relações pessoais o medo e a expectativa de frustração se manifestam ainda como uma dúvida e desconfiança sobre aqueles que lhes doam afeto. Esses receios ocorrem devido a uma crença de que deve haver interesses próprios nessa doação, a uma sensação de não ser suficientemente significativa e porque, no seu desinteresse pelo outro, ele sente que não dá o suficiente para merecer uma contrapartida (NARANJO, 1996). O indivíduo, então, se **desapega de vínculos**, o que, juntamente com sua orientação cognitiva, forma um mecanismo de defesa a partir do isolamento. O propósito desse mecanismo é realizar uma evasão dos sentimentos, isolando ou afastando o indivíduo da dependência do mundo e da possibilidade de sofrer ou se frustrar por causa do externo.

O **desapego** com relação às pessoas, e de modo mais geral, com o mundo, evita o convívio e a construção de vínculos, porém, o contrassenso do “distanciamento com a necessidade humana ordinária de contato é mantida através de um **embotamento da vida emocional**” (NARANJO, 1996, p. 143, grifo nosso). O propósito de isolar-se é promover um esquivamento das situações onde normalmente surgem os sentimentos, pois o cessar da conexão direta com a experiência permite que ele se engaje mais no desdobramento de aspectos mentais que ela suscita (NARANJO, 1996; RISO, HUDSON, 1999).

Uma das formas pela qual a retenção se manifesta é através da sustentação da *não ação*, a qual é a expressão da desistência inconsciente de uma busca de

realização no que é externo. A partir daí, sua energia pode se voltar intensamente para aspectos intelectuais. O desapego e a evasão da ação são, portanto, contornados pela vitalidade de sua mente (NARANJO, 1996, grifo nosso).

Há nesse indivíduo uma **orientação cognitiva**, a qual é percebida através de sua **necessidade de entender o mundo** e as coisas que o compõem. A necessidade pode ter um viés científico, mas não necessariamente, podendo se tratar também de conhecer a si mesmo ou perscrutar ideias e filosofia, por exemplo (NARANJO, 1996, grifo nosso). A ânsia e o entusiasmo pelo conhecimento decorrem de uma busca de compensar, através da vida intelectual ativa, o empobrecimento da experiência sentimental. Além disso, a orientação intelectual ocorre devido à **insegurança que ele tem sobre suas habilidades e capacidades** de fazer coisas tão bem quanto os outros e sobre seu encaixe e desempenho na sociedade. (NARANJO, 1996; RISO, HUDSON, 1999, grifo nosso).

Devido ao temor de não ter capacidade e utilidade, de ficar desamparado e indefeso, e ser insuficiente e não dar conta, nele surge um desejo intrínseco de se sentir capaz e competente. Esse desejo vem de um entendimento do superego de que o indivíduo deve dominar o conhecimento de alguma área. Ele então **se satisfaz através do domínio do conhecimento, pois isto lhe dá uma percepção de controle**, o que o tranquiliza frente aos citados temores (RISO, HUDSON, 1999, grifo nosso).

Ele, então, valoriza o conhecimento e a compreensão profunda de algo, inclusive a um nível intuitivo. Porém, seu interesse se volta não para o que é bem conhecido e consolidado, mas sim, para o que é fantástico, exótico e o que ainda tem para ser explorado e criado. Quanto menos for de conhecimento de outros, melhor. Por isso, é comum que ele se dedique fortemente a algo pouco ou nada explorado, em que ele se sinta seguro e que possa dominar (NARANJO, 1996, 2012; RISO, HUDSON, 1999). Isto, aliado a uma **satisfação que vem de dentro e não da aprovação externa**, propicia que as possibilidades do seu interesse sejam bastante diversas e também insubordinadas com relação à apreciação social (NARANJO, 1996; RISO, HUDSON, 1999, grifo nosso).

## 2.6 Tipo de Personalidade 6

A estrutura dessa personalidade se funda na sua ampla insegurança e na covardia com que ele encara o mundo. Ele é voltado para o impedimento de ameaças de diversos tipos, as quais ele exageradamente observa. A forma com que seu comportamento e escolhas são guiados por essa percepção exagerada de ameaças caracterizam paranoia e fobia, as quais são suas patologias mentais (NARANJO, 1996, 2012). A fobia e a paranoia surgem de uma compreensão na infância do indivíduo de que ele não pode confiar nos outros e em si mesmo. Essa compreensão torna-se, no superego do indivíduo, um entendimento de que ele estará bem e em segurança se ele fizer o que for esperado dele (RISO, HUDSON, 1999).

O indivíduo com essa personalidade teme não ter apoio e orientação, e não ser capaz de sobreviver por si próprio. Ele é essencialmente inseguro com seu ambiente, perante as situações que vive. Conseqüentemente, surge nele um desejo e uma **ânsia de conseguir segurança e apoio**, nos quais baseia parte de seu comportamento (NARANJO, 1996, 2004). Na prática, ele **busca por referências** em que possa se apoiar, seja em questões menores do dia a dia, ou em aspectos mais amplos e permanentes **como uma pessoa, a autoridade**, uma crença religiosa ou a que se sustenta na razão, por exemplo (PALMER, 1993; NARANJO, 1996).

Sua insegurança e medo podem ser entendidos como uma espécie de covardia. Isso pode ser observado nas pessoas com essa personalidade pela percepção que elas têm de ameaças que não existem e devido à presença de **medos diversos**, como o medo de mudanças, do desconhecido, da hostilidade, da trapaça, não sobreviver, da solidão, seguir os impulsos, ser espontâneo, e outros possíveis. Seus medos geram ansiedade e provocam a emergência de traços como a **intranquilidade**, a **hesitação**, a **indecisão**, a experimentação, o **excesso de cuidado e cautela**, e **ter dificuldade diante de situações não estruturadas** (NARANJO, 1996, 2012, grifo nosso). Quanto maior for a sensação de ameaça, mais voltam sua atenção para o exterior (PALMER, 1993). Esses traços mostram uma **falta de autoconfiança, de crença nas suas capacidades e habilidades**, e conseqüentemente, **medo das conseqüências de suas ações** (NARANJO, 1996, 2012, grifo nosso). Reflete-se essa insegurança na **hesitação e adiamento da tomada de decisão delas**, assim como da **necessidade de apoiar-se nos outros** (NARANJO, 1996, 2004, grifo nosso).

A insegurança propicia o surgimento de um traço de hipervigilância. Este

indivíduo interpreta a realidade e nela procura encontrar significados, pistas e coisas fora do comum. Isso decorre de uma **excessiva deliberação e falta de espontaneidade nas escolhas** que precisa fazer, baseando-as demasiadamente em aspectos racionais numa **busca de soluções adequadas, ou seja, prudentes**. Portanto, a hipervigilância contribui para a formação de uma base intelectual e lógica mais forte nesta personalidade do que nas demais, a qual promove a realização de escolhas de forma racional, servindo a necessidade de segurança do indivíduo e resguardando-o da possibilidade de errar. O medo de errar faz com que **ele aprecie ter orientação para fazer boas escolhas, e agir com ordem e precisão**. Ele então busca mentores, pessoas que sirvam de referência ou sistemas lógicos que embasem suas decisões, mas ao mesmo tempo, desconfia deles (NARANJO, 1996, 2004; RISO, HUDSON, 1999, grifo nosso).

Também devido à **evasão de erros e riscos**, e para manter a ordem, ele desenvolve traços como uma disciplina exagerada, controle emocional, autocrítica acentuada e um temor da espontaneidade (NARANJO, 1996, 2004, grifo nosso). É possível, no entanto, que ele experimente o medo de forma contrafóbica (NARANJO, 1996, 2004, 2012, grifo nosso). Isso pode ser um mecanismo de defesa contra a agressividade externa, onde a incorpora (NARANJO, 1996, 2012).

Seu superego lhe diz que se ele fizer o que for esperado dele, ficará bem, ou seja, seguro. A confiança nessa ideia o torna leal a suas ideias e crenças, assim como o prontifica a proteger, amparar e colaborar com aqueles a quem está ligado. Essa lealdade surge ainda para manutenção da estrutura, organização e orientação que ele consegue através desses elementos, que na prática se traduzem em sensação de segurança (RISO, HUDSON, 1999).

O medo do indivíduo com essa personalidade se manifesta em suas relações com outros numa desconfiança, num temor de ser enganado, humilhado e controlado, conseqüentemente resultando em aproximações apenas parciais, ambivalentes, e de certo modo, distantes. Surge então uma necessidade de proteção que pode tomar diferentes formatos, como por exemplo: a estruturação de uma dependência e necessidade de uma figura paternalista ou mais forte do que ele com a qual ele admire e se coloque em uma posição subordinada, como ocorre com a maioria; ou, no sentido oposto, ele busca a proteção através de uma posição de força, poder e direcionamento contra o alheio (NARANJO, 1996, 2004; RISO, HUDSON, 1999).

## 2.7 Tipo de Personalidade 7

A estrutura dessa personalidade se funda na sua ânsia e insaciabilidade pelo prazer e satisfação. Isso faz com que o indivíduo se volte para a satisfação de seus desejos (NARANJO, 1996, 2012; RISO, HUDSON, 1999), e também para a fuga do sofrimento, para o qual tem baixa tolerância (NARANJO, 1996, 2012). Seu comportamento e escolhas se direcionam para a consecução de satisfação e prazer, os quais nunca são plenamente atendidos. Nessa forte inclinação se vê uma característica maníaca, a qual é sua patologia mental. Essa patologia surge, na maioria dos casos, devido a uma experiência agradável na infância a qual foi interrompida por algum motivo, o que fez com que o indivíduo entendesse que ele teria de cuidar dele mesmo, evitando a dor (NARANJO, 1996). Seu **direcionamento para o prazer e a satisfação**, bem como sua **intolerância para o sofrimento e o desagrado**, propiciam o desenvolvimento de traços de personalidade que são apresentados a seguir.

As características e ações do indivíduo com essa personalidade são baseadas na conformidade entre o medo de ser encerrado em dor e privação, e o desejo de ser feliz, estar satisfeito e realizado. Seu superego lhe diz que ele ficará bem se conseguir o que quer e, portanto, **é para a busca da satisfação pessoal que apontam seus traços e atitudes** (RISO, HUDSON, 1999). Com um vigoroso arranjo que serve como uma estratégia inconsciente para evitar o que teme e para conseguir a satisfação de seu desejo, percebe-se nele uma tendência para a busca pouco limitada do que lhe for prazeroso. Geralmente isso se resume a situações excitantes, novas experiências, e à convivência alegre e divertida, assim como evitar o que lhe exponha ao oposto disso, como a experiência uniforme e monótona, e a relação e o trato enfadonho (NARANJO, 1996).

A forma alegre de ser, a expectativa de um imaginado futuro promissor, a tendência a estar de bem com todas as coisas, além de sua gula em aproveitar ao máximo os prazeres e o que é novo e excitante, não é uma forma de viver de modo autenticamente alegre e prazeroso. É uma forma defensiva de evitar a dor, de se sentir seguro e encobrir para os outros e para si mesmo o temor de se ver e sentir em um mundo ameaçador, onde ele não é amado e protegido, e pode (voltar a) sentir dor (NARANJO, 1996). Observa-se, no entanto, que apesar de sua

experiência de frustração na infância, sua atenção se volta para a memória positiva (PALMER, 1993) e, em alguns casos, que uma característica rebelde, trapaceira e sedutora se desenvolveu como um escape a uma criação autoritária, criando no indivíduo uma aversão generalizada à submissão (NARANJO, 1996).

A busca do prazer resulta, entre outros traços, em uma disposição de esquecer o mundo real e se envolver em fantasias, absorvendo-se em planos e projetos com o qual se compraz em perscrutar. Ele é curioso sobre os novos horizontes e experiências do mundo concreto, e no mundo das ideias é atraído pelo que é novo, misterioso e inusitado nas fronteiras do conhecimento, o que é resultado da relação entre a busca do novo e do prazer com sua característica proeminentemente inteligente (NARANJO, 1996, 2004, 2012).

Devido à busca neurótica do gozo e a excitação agradável pelo que é novo, ele se regozija com o mais e o melhor, busca experiências e prazeres fora do comum, e nisso, é **“insaciável” e impulsivo**, escondendo, porém, a insatisfação e a frustração que o acompanham com uma aparente satisfação e entusiasmo, que engana aos outros e a ele mesmo. Sua inclinação para o prazer faz com que ele evite o sofrimento e tenha uma orientação hedonística permissiva (NARANJO, 1996, grifo nosso). Essa orientação promove nele uma rebeldia perante o convencional e à autoridade, e uma falta de disciplina e compromisso, o que também é útil à satisfação exagerada de seus desejos. Ele acredita ter direito a conseguir deleitar-se com o que deseja, pois seu mecanismo de defesa o inclina a formação de racionalizações que criam justificativas nobres para suas ações. As racionalizações justificam seu narcisismo e o faz acreditar ter talentos e méritos, o que se relaciona com sua necessidade de carinho, apoio, deferência admirativa e expectativa de tratamento especial (NARANJO, 1996, 2004).

Sua capacidade de racionalizar lhe serve ainda para que ele consiga o objeto de seus desejos através de uma habilidade de eloquência ludibriante. Essa conquista se dá pelo **logro e persuasão dos outros com suas ideias, projetos e desejos**, os quais são promovidos através de uma fachada encantadora baseada em uma irradiante simpatia, alegria e capacidade de atração. Essa fachada, no entanto, o faz refugiar-se no prazer para evitar a angústia, e é de seu feitio usar a diversão para se distanciar de suas emoções verdadeiras (NARANJO, 1996, 2004, 2012, grifo nosso). Percebe-se nesse indivíduo uma consistente busca do agradável e a fuga do desagradável, nisso se baseia seu hedonismo, e não na busca

desenfreada da intensidade que pode vir acompanhada de algum sofrimento (NARANJO, 1996).

De forma análoga, a busca maníaca de prazer desse indivíduo resulta em um proeminente comportamento de distanciamento de aborrecimentos. Essa busca faz com que em seus relacionamentos ele entenda afeto como a conquista de prazer e comodidade. Assim como gosta de um tratamento indulgente e sem colocação de limites que interfiram na satisfação de seus desejos, não age de forma a exigir essa apreciação de outros e os **oferece uma tolerância permissiva**. A dificuldade que ele tem em se satisfazer e aceitar uma realidade que não seja tranquila e indulgente pode fazê-lo buscar seu ideal em novas relações se nelas surgirem atritos. Seu sucesso e facilidade em consegui-las podem ser creditados à sua **atitude sedutora e igualitária** para com os outros; atitude essa que serve também para a exploração de possibilidades, novidades e experiências, para atender sua inclinação à diversão, à brincadeira e ao jocoso, e para tornar aceitável e encoberto seu **aproveitamento esquizoide do outro** (NARANJO, 1996, grifo nosso).

## 2.8 Tipo de Personalidade 8

A estrutura dessa personalidade se funda na sua ânsia pela autoproteção e a incontrolável tendência de satisfazer seus impulsos e necessidades (NARANJO, 1996, 2012; RISO, HUDSON, 1999). É uma personalidade **voltada para a dominação e a força**, a ponto de se comprazer com o enfrentamento do que se põem a sua frente e permite que se afirme (NARANJO, 1996; RISO, HUDSON, 1999). Os comportamentos do indivíduo com essa personalidade e suas escolhas se baseiam na busca do poder, no prazer do combate ao que o limita, e na forma autoconfiante com que vive, os quais se relacionam com suas **características sádica, narcisista e antissocial**, sendo estas, suas patologias mentais (NARANJO, 1996).

Essas patologias surgem de uma experiência na infância na qual o indivíduo compreendeu que o mundo era um lugar onde não se pode ser vulnerável para não sofrer abusos e sofrer, e que não se deve confiar nas pessoas (NARANJO, 1996). O superego do indivíduo entende então, que ele ficará bem, se for forte e tiver controle de sua situação (RISO, HUDSON, 1999). Daí surge um direcionamento para a força,



a independência, o poder e a dominação que propicia o desenvolvimento de traços de personalidade apresentados a seguir.

A luxúria, traço central dessa personalidade, se manifesta no **hedonismo**, no **anseio por excitação**, na **impaciência** e na **impulsividade**. A luxúria, no entanto, vai além do aproveitamento do prazer, consistindo também em uma **satisfação em assegurar o agrado dos impulsos e no gozo do proibido, e ainda, na luta pelo prazer**. Assim, a busca da satisfação não se trata apenas da tentativa de agradar instintos e vontades, mas do próprio desafio da busca, e da sensação afirmadora e triunfante quando ela é conquistada (NARANJO, 1996, grifo nosso).

Essa satisfação vem do seu **apreço pelo poder** e uma posição ilusória de invulnerabilidade, os quais suscitam em uma **necessidade de independência**, um excessivo **desejo de controlar os outros** e uma tendência a ser rebelde. A **rebeldia** consiste de **oposição à autoridade**, na **resistência ao controle alheio** e no desprezo aos valores impostos pela educação tradicional. Nessa busca, exibem sua proeminência não por vaidade, mas como forma de se fortalecer no meio em que está, e conseqüentemente, obterem mais autoridade, influência, controle, ou seja, poder (NARANJO, 1996, grifo nosso).

Este indivíduo tem **grande força de vontade e vitalidade** para atuar no mundo, sentindo prazer em fazê-lo com sua característica **autoconfiança** e entusiasmo em encarar desafios. O enfrentamento de desafios, sejam eles físicos, psicológicos ou ambos, lhe permite corroborar seu poder e independência, o que agrada seu superego (RISO, HUDSON, 1999, grifo nosso). A orientação para o poder e a independência o torna áspero e um vigoroso individualista que se aplica em não se sujeitar ao controle alheio (NARANJO, 1996, 2004; RISO, HUDSON, 1999), seja ele psicológico, sexual, financeiro ou social. Também **não se sujeita a convenção social, opiniões ou mesmo a seus próprios medos** quando esses se colocam a frente de suas vontades e determinação (NARANJO, 1996, grifo nosso).

Sua resistência ao controle alheio ocorre não apenas como uma forma de não sujeição e de afirmação de poder, mas também para que seus desejos não sejam cerceados. Isso faz com que ele se torne **desconfiado e sem aptidão para a criação de vínculos**. Mostra-se amistoso e sociável aos demais, mas na verdade é um antissocial que **os despreza e não se importa com suas opiniões e bem-estar** (NARANJO, 1996, 2012, grifo nosso). Nos relacionamentos que se fortalecem e surge intimidade, o indivíduo com essa personalidade tem uma postura de quem usa,

abusa, explora e precisa da submissão alheia. Sua desconfiança para com outros e sua necessidade de estar em uma posição dominante os faz testá-los através de pedidos difíceis, da infligência da dor e da exigência da tolerância como confirmação da afeição, dedicação e lealdade. Apesar dessa postura, ele forma alguns vínculos de amizade onde se compromete a defender o outro, desde que este não interfira no seu poder (NARANJO, 1996, 2004, 2012).

Isso não quer dizer que ele não tenha algo a oferecer. Para aqueles com que se preocupa, ele se aplica escrupulosamente em lhes garantir o bem-estar. Ocorre, porém, que sua ação tende a ser mais material, sem deixar surgir uma proximidade emocional, a qual o faria se sentir vulnerável. Apesar da dificuldade em admitir, interiormente ele tem um grande medo de ser rejeitado, e são várias as formas possíveis que podem resultar nessa sensação, como um divórcio, uma crítica, uma humilhação e uma demissão. O **distanciamento emocional** serve para evitar o envolvimento que possa, no presente, deixá-lo vulnerável e no futuro reverter-se em rejeição. Para proteger seus sentimentos e não ser rejeitado, ele forma uma “armadura emocional” e rejeita antes (RISO, HUDSON, 1999, p. 290, grifo nosso).

## 2.9 Tipo de Personalidade 9

A estrutura da personalidade 9 se funda na sua ânsia pela paz de espírito e a maneira indolente com que vive. O indivíduo com essa personalidade é voltado para a manutenção de sua tranquilidade e a fuga do atrito e do estresse (NARANJO, 1996, 2012; RISO, HUDSON, 1999). Seu comportamento e escolhas baseados na busca da conciliação possibilitada pela resignação de suas vontades perante os demais formam a simbiose e a superadaptação, as quais são suas patologias mentais (NARANJO, 1996). Essas patologias surgem de uma experiência na infância em que o indivíduo se sentiu como um elemento de menor importância no meio em que foi criado, o que fez entender que ele teria que se ajustar aos demais para não criar problemas. Dessa experiência, seu superego compreendeu que o indivíduo ficaria bem se os que estivessem ao seu redor estivessem bem (RISO, HUDSON, 1999).

Essa compreensão faz com que o indivíduo inconscientemente procure se ajustar aos demais para conseguir, através da satisfação alheia, estabelecer uma espécie de relação simbiótica (NARANJO, 1996, 2012; RISO, HUDSON, 1999). Isto,

pois ele se contenta com a formação de bons relacionamentos e com a vivência em ambientes tranquilos. (RISO, HUDSON, 1999). Para ocasionar o estabelecimento desses relacionamentos e de ambientes com essa qualidade, surge um conjunto de traços. Estes se resumem na **resignação de suas vontades**, na dependência, numa **postura agregadora e sem autoafirmação**, com uma entrega de si aos demais, manifestada substancialmente na **adaptação excessiva em prol da vontade e do agrado alheio**, mas de forma inconsciente e sem aborrecimento. Esses traços evitam no indivíduo o estresse, a tensão e o conflito, ao ponto em que com propósitos defensivos perante essas perturbações ocorre, em um aspecto mais agudo e profundo, um embotamento dos sentimentos, uma dessensibilização, uma perda da interioridade e do instinto, o que lhe resulta numa ausência de experiências interiores (NARANJO, 1996; RISO, HUDSON, 1999, grifo nosso).

A **adaptação excessiva** consiste na **habilidade de se controlar, inibir os próprios impulsos, vontades e necessidades pessoais**, em uma **excessiva submissão e resignação à vontade dos outros e ao entorno social**. Ela é uma das principais formas de se evitar emoções estressantes e indesejadas, e de propiciar a formação de ambientes e experiências que não demovam o indivíduo de seu estado apático. (NARANJO, 1996, 2012, grifo nosso). Essa orientação para a adaptação ocasiona nele uma **“natureza benevolente”**, **“capacidade de perdoar”** e uma **sociabilidade amigável** (NARANJO, 1996, p. 329, grifo nosso), promovendo a harmonia ao seu redor, o que, como resultado, facilita a manutenção da sua paz mental (NARANJO, 1996, grifo nosso). Outras características que fazem parte de sua estratégia de **“avestruz”** são a tendência a não reconhecer problemas, ser resistente à mudança, ter pouca iniciativa, **ser complacente** e cognitivamente preguiçoso (NARANJO, 1996, grifo nosso).

A adaptação visa, através da satisfação dos demais e da manutenção de um clima agradável ao seu redor, atender a sua aspiração de conservar seu equilíbrio interior, sua paz de espírito. Para não ser comprometido, o indivíduo se ajustou para **um enfrentar estoicamente resignado dos atritos, estresses e daquilo que lhe pudesse atingir o humor e sua boa disposição mental**, o que, em conjunto com sua socialização amigável, **tende a facilitar a satisfação alheia e o bom entrosamento com os demais**. Dessa forma, ele afasta as chances de ocorrerem os seus temores: o de perder ou se separar daqueles com quem se relaciona; e de

se indispor e desintegrar-se do meio em que está inserido (NARANJO, 1996, grifo nosso).

Nota-se que a adaptação ao outro é possível a partir da adoção, pelos indivíduos com a personalidade 9, de **uma espécie de papel em que ele é “ninguém em especial”**. Este papel é adotado inconscientemente em um nível comportamental e psicológico, no qual “eles acham que a presença deles, opiniões e envolvimento não importam realmente e não têm consequências particulares” (RISO; HUDSON, 1999, p. 324, tradução nossa), ou seja, ele consiste numa **diminuição, num nível comportamental e psicológico, de sua própria importância**.

A valorização do outro em detrimento de si faz com que o indivíduo chegue a **procurar atender aos desejos e exigências alheias, manifestando concretamente a busca de agradar**, podendo **chegar a tomar a necessidade do outro, como sua, colocando-o no lugar do seu “eu”** (PALMER, 1993; NARANJO, 1996, 2012, grifo nosso). Porém, esse é um vínculo falsamente benevolente, e sua forma de vivê-lo é dada para um favorável ajustamento da relação à sua maneira preguiçosa, letárgica e indolente de encarar a vida. Essa compreensão da relação se torna mais evidente quando se percebe que ao lado da disposição em agir para o agrado do outro, falta um interesse genuíno e uma atenção verdadeira nele, ao que ele expõe, precisa e deseja, como se vê em comuns negligências e esquecimentos por parte do indolente, por exemplo (NARANJO, 1996).

### 3 O MÉTODO

Afirma Godoy (1995, p. 62) que “a pesquisa qualitativa tem o ambiente natural como fonte direta de dados e o pesquisador como instrumento [...] mais confiável de observação, seleção, análise e interpretação dos dados coletados”. Essa abordagem supõe um corte temporal-especial, onde se interpretam fenômenos e dados simbólicos situados em um contexto (NEVES, 1996). Para realizar a interpretação dos dados e observações, priorizam-se os entendimentos dos sujeitos estudados (BRYMAN, 1992).

Dentre as principais características da pesquisa qualitativa apontadas por (LUDKE, ANDRÉ, 1986, p. 44), estão: “o significado que as pessoas dão às coisas e à sua vida são focos de atenção especial pelo pesquisador”, ou seja, é particularmente importante a compreensão de conceitos abstratos pertencentes àqueles que são estudados; “a análise dos dados tende a seguir um processo indutivo”, ou seja, as informações conhecidas sobre a questão investigada são examinadas com um caráter lógico; e o pesquisador é seu principal instrumento, ou seja, os conceitos e análises da pesquisa surgem e são resultado do trabalho mental particular do pesquisador.

Tendo em vista que Godoy (1995), Neves (1996) e Bryman (1992) associam o trabalho de interpretação às pesquisas qualitativas, identifica-se a que aqui é apresentada com tal atributo, pois parte fundamental do trabalho aqui realizado consistiu na interpretação de informações coletadas em entrevistas. Ademais, como essa interpretação é resultado da minha percepção e leitura do que os participantes desta pesquisa informaram sobre si, percebe-se uma relação ainda maior desta pesquisa com a descrição de pesquisa qualitativa realizada por Neves (1996) e por Ludke e André (1986, p. 44)

Os dados analisados nessa pesquisa consistiram em discursos coletados em entrevistas. A intenção dessa coleta era possibilitar a caracterização da tomada de decisão de indivíduos estudados em uma organização a partir do discurso deles, averiguando possíveis relações das características encontradas com as personalidades deles. Por isso, o cunho qualitativo nesta pesquisa é identificado nesta pesquisa.

Godoy (1995) afirma que a pesquisa qualitativa é possivelmente a mais indicada quando a pesquisa tem caráter exploratório. Para este autor, quando se lida

com problemas pouco conhecidos, a pesquisa é de cunho exploratório. Polit e Hungler (1987) citados por Piovesan e Temporini (1995, p. 319) afirmam que se empreende uma pesquisa exploratória quando se quer compreender um fenômeno em um nível de aprofundamento no qual não há teoria ou esclarecimento que o explique satisfatoriamente. Gil (2008, p. 27) afirma que “este tipo de pesquisa é realizado especialmente quando o tema escolhido é pouco explorado e torna-se difícil sobre ele formular hipóteses precisas e operacionalizáveis”.

O caráter exploratório desta pesquisa se dá pelo fato de apenas um estudo acadêmico que relaciona a tomada de decisão na organização com a personalidade dos sujeitos ter sido encontrado, porém, através de uma relação: intensidade de neurose – estresse – tomada de decisão; sendo a neurose compreendida de acordo com a aceção das nove personalidades. Essa busca de pesquisas sobre o tema foi realizada em bancos de dados acadêmicos e buscadores como o Spell, Ebsco, Scielo, Anpad e Google Scholar no período de outubro de 2015 a abril de 2016.

Esta pesquisa foi realizada em etapas. Inicialmente, foi verificada a personalidade dos gestores através de entrevistas semiestruturadas. Subsequentemente, questionários foram aplicados aos gestores para confirmação ou refutação das personalidades verificadas nas entrevistas. Posteriormente, foram coletados os dados sobre a tomada de decisão deles através de entrevistas semiestruturadas. Por fim, com os dados coletados, as análises foram realizadas para verificar se as personalidades dos gestores influenciavam sua tomada de decisão.

Boni e Quaresma (2005) apontam que a entrevista semiestruturada permite uma cobertura mais profunda sobre determinados assuntos, favorece respostas espontâneas, e promovem:

[...] uma abertura e proximidade maior entre entrevistador e entrevistado, o que permite ao entrevistador tocar em assuntos mais complexos e delicados. [...] Desse modo, estes tipos de entrevista colaboram muito na investigação dos aspectos afetivos e valorativos dos informantes que determinam significados pessoais de suas atitudes e comportamentos (BONI, QUARESMA, 2005, p. 75).

A forma semiestruturada de entrevista foi adotada devido às vantagens apontadas pelos autores acima, especialmente a abertura que ele possibilita para se tocar em assuntos mais delicados e na facilitação que ela promove em investigar

aspectos pessoais dos entrevistados para entender significados particulares deles. Em um primeiro momento, os gestores que aceitaram ser estudados por esta pesquisa participaram de entrevistas semiestruturadas realizadas por três pessoas em conjunto: o próprio orientador desta pesquisa, eu e uma conhecedora do assunto que nos auxiliou na identificação dos traços. Após a realização dessas entrevistas, nós três discutimos sobre as informações levantadas e chegamos às conclusões sobre quais eram as personalidades dos gestores. A estrutura utilizada nessas entrevistas pode ser visualizada no apêndice A.

Após a averiguação da personalidade de cada gestor, foram aplicados questionários elaborados por Riso e Hudson (1999) para confirmar ou refutar as personalidades averiguadas nas entrevistas. Eles constituíram-se de um mecanismo para fortalecer o diagnóstico realizado na etapa anterior. Os questionários utilizados podem ser visualizados no apêndice B. Eles confirmaram as personalidades averiguadas nas entrevistas, as quais apresentaram cinco gestores com a personalidade 3, um gestor com a personalidade 6, um com a personalidade 7 e outro com a personalidade 9.

Após a validação dos questionários foram realizadas entrevistas semiestruturadas para coletar dados sobre a tomada de decisão dos gestores. A fim de complementar a coleta de informações, além dos próprios gestores, dois subordinados de cada um deles foram entrevistados. A entrevista aplicada aos gestores e a entrevista aplicada aos subordinados podem ser visualizadas nos apêndices C e D, respectivamente.

Para finalizar a pesquisa e atingir seus objetivos, perscrutamos todo o conjunto de informações sobre a tomada de decisão de cada gestor e procuramos identificar como ela ocorria e se caracterizava. A partir dessa compreensão, procuramos relações entre os traços que a bibliografia relaciona às personalidades dos gestores e as motivações e características da tomada de decisão destes. Como o intuito da pesquisa foi investigar a relação entre a personalidade dos gestores de uma organização e a tomada de decisão, gestores que apresentavam a mesma personalidade foram analisados em conjunto.

Para examinar os dados das entrevistas sobre a tomada de decisão dos gestores, identificando como elas ocorriam e suas características, foi empregada a técnica da análise de discurso. Para Alonso (1998), os discursos são uma complexa expressão de níveis da consciência. Harré (1997) compreende que no discurso os

sujeitos concebem suas experiências pessoais a partir da subjetividade. Para Lozano (1999), o discurso é o lugar da constituição da subjetividade, do desejo e da contradição natural do sujeito.

A análise de discurso consiste em um método de investigação de significados em enunciados de indivíduos e oferece meios de realizar esse estudo através da análise da linguagem (SHAW, BAILEY, 2009). Para Capelle, Mello e Gonçalves (2011, p. 9), este método “[...] procura explicitar o modo como se produzem as ilusões do sujeito e dos sentidos”. Segundo Caregnato e Mutti (2006, p. 680) nela ocorre “uma rejeição da noção realista de que a linguagem é simplesmente um meio neutro de refletir, ou descrever o mundo”.

Nesta pesquisa, foi empregada a análise de discurso para compreender a tomada de decisão dos gestores a partir do exame dos enunciados deles e de seus subordinados nas entrevistas. Após a realização das entrevistas, foram selecionados os trechos mais reveladores sobre a tomada de decisão dos gestores, e sobre a forma com que eles se sentiam, como lidavam com questões relacionadas ao cargo que ocupavam e geriam seus setores a impactava. Através da análise desses trechos, foi possível observar relações entre a tomada de decisão dos gestores com seus traços de personalidade, os quais serão apresentados nos Resultados.

### **3.1 O local de pesquisa e os participantes**

A organização onde esta pesquisa foi executada é um campus avançado de uma Universidade Federal, no estado de Minas Gerais. A criação do campus ocorreu em fevereiro de 2012 e o início das atividades em novembro do mesmo ano. Em 2016, o campus apresentava capacidade de ofertar 850 vagas de graduação por ano, divididas em dez cursos: Administração, Ciências Contábeis, Ciências Econômicas, Direito, Educação Física, Farmácia, Fisioterapia, Medicina, Nutrição e Odontologia.

A estrutura administrativa e acadêmica do campus se concentrava em dependências alugadas de faculdades particulares da cidade. A ocupação dessas dependências ocorria em caráter provisório, enquanto a organização aguardava o término da construção de seu próprio espaço físico. Esta organização foi escolhida, uma vez que na mesma poderia contar com a participação de quase todos os seus gestores, 8 dos 9 da organização. O diretor do campus foi o único que não aceitou



participar. Os demais eram dois coordenadores, os quais se subordinavam diretamente ao diretor, sendo um administrativo e um acadêmico; e seis gerentes, os quais estavam subordinados ao coordenador administrativo.

Os subordinados entrevistados eram todos TAEs – Técnicos Administrativos em Educação – que ocupavam cargos que exigiam formação superior ou média. Os critérios de seleção dos subordinados era que eles estivessem trabalhando com o gestor por um período superior a 6 meses e aceitassem participar da pesquisa.

Ressalta-se que as entrevistas, tanto na etapa em que se procurava conhecer a personalidade dos gestores, como na etapa em que se investigava as características de gestão e tomada de decisão deles, ocorreram nas dependências do campus no horário de trabalho dos entrevistados. Na etapa de coleta de dados sobre a personalidade dos gestores, as entrevistas foram realizadas em salas fechadas com participações minha, do meu orientador, de uma pessoa com conhecimento formal sobre as 9 personalidades, e do entrevistado. Na etapa de coleta de dados sobre a tomada de decisão dos gestores, as entrevistas foram realizadas somente comigo e o entrevistado, tanto nas dos gestores, como nas dos TAEs.

## 4 RESULTADOS

Foram encontrados cinco gestores com a personalidade 3, um gestor com a personalidade 6 e gestor com a personalidade 7 e também um outro gestor com a personalidade 9. Os resultados de cada personalidade serão apresentados divididos por personalidade e em ordem crescente de suas numerações. Dessa forma, iniciará-se com a personalidade 3, depois a 6, a 7, e por último, a personalidade 9.

### 4.1 Gestores com a personalidade 3

As principais características dos gestores de personalidade 3 que influenciava a tomada de decisão na organização se referem àquilo que os fazia sentir pressionados e como eles lidavam com essa sensação, a uma autoconfiança elevada, à autonomia dada aos subordinados, à disposição com que realizavam o trabalho, à preferência que tinham pela ação e decisão imediata quando surgia alguma demanda e à forma com que se relacionavam com os demais servidores da organização.

#### 4.1.1 Pressão

Os gestores da personalidade 3 demonstraram que tinham receio de que fossem mal sucedidos em mostrarem-se competentes e merecedores dos cargos que ocupavam, o que comprometeria a imagem que eles desejavam que os outros tivessem deles. Tomamos esta sensação como nossa acepção de “pressão”, conforme se observa na fala do Gestor 3E:

(01) **A pressão gera ansiedade e atrapalha a pensar na solução.** Ela vem da **preocupação de não ser competente**, quero fazer bem feito [...] Quero passar a imagem de ser uma pessoa assertiva [...] **Quero passar a imagem de merecer o cargo.** Por isso às vezes gera tanta ansiedade assim, por que **ansiedade é também de certa forma medo. Medo de algo dar errado, de você não atingir seu objetivo** [...] **Quero saber e mostrar que sei** [...] **Estou enfrentando um grande desafio atualmente. É uma oportunidade de mostrar minha capacidade de realização** e de realização técnica (GESTOR 3E, grifo nosso).

Como demonstra a primeira expressão frasal do fragmento acima, a “pressão” é representada por sintomas relativos à ansiedade e algo no sentido de “não fazer bem feito”. Este sentido está relacionado ao alcance de soluções ótimas que sugerem eficiência, conforme referendado pelo léxico **competente**. Assim, consoante com a sugestão das expressões **não ser competente** e **merecer o cargo**, a “pressão” tange a uma expectativa de atender a um conjunto de práticas que para eles definiriam um sujeito competente e, tão logo, merecedor do cargo de gestão.

A expressão **ansiedade é também de certa forma medo. Medo de algo dar errado, de você não atingir seu objetivo** insinua que a possibilidade de não atingir o objetivo – ou “não fazer bem feito” – gera ansiedade. Por sua vez, se a ansiedade vem da vontade de mostrar uma imagem de merecer o cargo, como sugere a sequência frasal **Quero passar a imagem de merecer o cargo. Por isso, às vezes, gera tanta ansiedade**, é possível deduzir que o objetivo dos gestores seria passar a imagem de merecer o cargo. Os sentidos relativos à “grande desafio” representam que para os gestores com esse traço de personalidade a “pressão”, consistiria na incerteza de conseguir realizar o trabalho adequadamente (o que teria como consequência lógica o “merecer o cargo”). Não realizar o trabalho satisfatoriamente não permitiria a exibição de uma espécie de comprovante de conhecimento e capacidade de realização, e, portanto, de aptidão para o cargo.

(02) “[...] ele é bem tranquilo, mas acho que **ele preocupa muito com a pressão disso aí [...] do que vai parecer para as pessoas.** [...] Tenho a impressão que mais do que com a pressão que vem de cima [...] Então **ele se preocupa com isso, com a impressão que as pessoas vão ter do setor**, com as pessoas que vão até lá” (SUBORDINADO 3C-2, grifo nosso).

O relato acima indica que a capacidade de realização que os gestores desejavam mostrar, examinada no fragmento 01, parece estar associada à transmissão de alguma imagem de si no sentido de constituir uma aparência específica. Conforme discutido anteriormente a partir do fragmento 01, essa aparência seria no sentido de competente e merecedor do cargo. No fragmento 02, o vocábulo **parecer** é reafirmado pela expressão **impressão que as pessoas vão ter do setor**, sugerindo que os gestores se preocupavam com a impressão que as pessoas teriam com o setor que eles chefiavam, a tal ponto que, mais do que se

preocupar com a qualidade de suas relações com seu superior hierárquico, eles se importavam com a opinião das outras pessoas da organização.

O discurso sugere, portanto, que o aspecto principal das decisões tomadas pelos gestores não seria a realização de tarefas específicas, atingir certos resultados ou obter benefícios para a organização, mas a realização de uma imagem ou performance que produzisse significados de “competência” e “merecedor do cargo”. Conseqüentemente, se os gestores decidiam os acontecimentos de seus setores centrando-se em promover a exibição de uma imagem com os conceitos citados acima, esse discurso indica que as decisões que os gestores tomavam se alinhavam com o que promovesse a qualificação deles com a imagem que desejavam.

De acordo com Naranjo (1996, 2004), pode-se afirmar que a exigência de si para a exibição de uma imagem típica da personalidade 3 parecia formar a “pressão” sentida pelos gestores, pois parecia que a ansiedade neles se originava da possibilidade de não se mostrarem competentes e merecedores dos cargos que ocupavam. Para Naranjo (1996, 2004), esse tipo de exigência surge de um fenômeno originado no mecanismo de defesa da personalidade 3 que consiste em fazer com que o indivíduo realize uma **identificação** de si com uma autoimagem idealizada. Essa identificação seria a referência de seus comportamentos e preferências para que ele atenda às expectativas do outro generalizado. Desenvolve-se a partir daí uma capacidade de se controlar com o objetivo de viabilizar a adequação do indivíduo à imagem desejada. A capacidade de se controlar é uma espécie de competência psicológica que habilita o indivíduo a manipular seu comportamento de maneira tal que ele consiga se adequar ao jeito de ser que ele admira, convença-se que ele é, e consiga apresentar aos demais a *persona* que ele entende ser adequada.

Depreende-se da análise acima que os gestores enxergavam suas demandas de trabalho como ocasiões favoráveis à exibição de suas competências para fortalecer a apresentação da imagem que eles queriam que os outros tivessem deles. O comportamento de querer aparecer e ser apreciado é apontado por Naranjo (1996, p. 276) que informa que o indivíduo vaidoso tem “uma profunda sensação de querer ser visto, ouvido e apreciado”. A vaidade para este autor passa pela busca de desempenho com o desejo de agradar e ser reconhecido.

De acordo com Naranjo (1996, p. 283), “a identificação com uma autoimagem ideal construída como uma reação às expectativas dos outros é

dominante no tipo III [...]”. Temos, portanto, uma indicação da bibliografia que o desejo de ter uma imagem de competência e merecimento do cargo fazia parte da identificação dos gestores com a imagem que eles acreditavam ser valorizada pelos demais. A preocupação com a imagem que seria apresentada aos outros é indicada pelo vocábulo **parecer** no trecho **ele preocupa muito com a pressão disso aí [...] do que vai parecer para as pessoas** no fragmento 02, o qual expressa que a preocupação dos gestores era com a avaliação que os outros servidores faziam sobre eles. Isto evidencia o desejo que os gestores tinham em ter uma imagem que eles acreditavam ser prestigiada, o que faz parte da característica vaidosa da personalidade 3 e provoca o cultivo da aparência.

#### 4.1.2 Confiança em suas capacidades e desempenho

A utilização tripla do termo **Quero** no fragmento 01 para expressar o desejo de apresentar determinada imagem, como se vê nos trechos **Quero passar a imagem de ser uma pessoa assertiva**, **Quero passar a imagem de merecer o cargo** e **Quero saber e mostrar que sei** sugere que os gestores tinham ânsia em consegui-lo. Essa sugestão é reforçada no próprio fragmento 01, pois como se vê na análise a seguir, os gestores associavam a realização de trabalhos à oportunidade de mostrarem aos outros que eles tinham qualificações que sugeriam competência. O vocábulo **desafio** na expressão frasal **Estou enfrentando um grande desafio atualmente** indica que o gestor desempenhava um trabalho que ele julgava ser de difícil realização. A expressão frasal seguinte **É uma oportunidade de mostrar minha capacidade de realização** indica que trabalhos difíceis significavam para os gestores possibilidades particularmente interessantes para eles mostrarem aos demais suas habilidades e aptidão em cumprirem tarefas para a organização.

O trecho **A pressão gera ansiedade e atrapalha a pensar na solução. Ela vem da preocupação de não ser competente** do fragmento 01 indica que a ansiedade dos gestores surgia como consequência da preocupação de não serem competentes. A não competência pressupõe a incapacidade de se realizar algo, logo, a preocupação dos gestores de não serem competentes decorria de um receio de não conseguirem realizar algo que desejavam, de não alcançarem um objetivo, e, portanto, de fracassarem. Essa preocupação é insinuada no trecho **Medo de algo dar errado, de você não atingir seu objetivo** do fragmento 01, o qual através do

vocábulo **Medo** aponta que os gestores sentiam angústia perante a possibilidade de não conseguirem o que aspiravam (mostrarem-se competentes) e falharem.

Se a maior preocupação dos gestores era a que eles tinham com suas imagens, entende-se que ela se sobrepunha às demais. Por isso, as atuações nos cargos e a busca de êxitos dentro de parâmetros que eles julgavam ser mais adequados para a conquista da imagem desejada deveriam ser mais importantes do que outras demandas, exigências e desejos, fossem eles internos ou externos aos indivíduos. A partir daí, compreende-se que a tomada de decisão dos gestores era influenciada pelos esforços que eles faziam para conquistar a imagem ambicionada, pois, conforme analisamos no trecho **Estou enfrentando um grande desafio atualmente. É uma oportunidade de mostrar minha capacidade de realização** do fragmento 02, a conquista dessa imagem era o principal fator que determinava o desempenho que eles tinham nos cargos. A valorização da oportunidade de mostrarem suas capacidades parecia estar relacionada à orientação da personalidade 3 para o externo, com a busca da apreciação e o desejo de atrair através da excelência. O impulso de realizar é tratado por Naranjo (1996, p. 276) que afirma que o indivíduo da personalidade 3 é movido “pelo medo do fracasso ao correr de um lado para o outro em busca da realização”.

Isso sugere que os gestores apresentaram elevada confiança no seu desempenho durante o exercício de tomada de decisão e em suas capacidades de atenderem às demandas e responsabilidades inerentes às suas posições. Esta confiança não se originava apenas de um entendimento deles de exercerem os cargos apropriadamente, mas de uma compreensão que, de alguma forma, eles eram ótimos para ocupá-los e que de alguma maneira compreendiam se harmonizarem com a ocupação deles mais do que os outros servidores que poderiam estar ali.

(03) **Ele fica à vontade** [...] Curte ser chefe. Também, correu atrás pra ser chefe, o que não era solicitado, tomava decisões.  
(SUBORDINADO 3C-1, grifo nosso)

(04) De estar na chefia eu não me sinto pressionado, incomodado não. Eu me dou bem [...] **Encaro o cargo sem grandes preocupações. Consigo lidar com a responsabilidade naturalmente. Não sinto o peso, é algo bem natural ser a liderança** [...] Eu gosto de estar no cargo (GESTOR 3A, grifo nosso).

A expressão **fica à vontade** no fragmento 03 faz inferência linguística a significados de confiança, desembaraço, tranquilidade e segurança no comportamento dos gestores ao cumprirem os deveres e responsabilidades dos cargos. A confiança dos gestores nas suas capacidades e em seus desempenhos se baseava em três aspectos: (a) a “naturalidade” com que encaravam a ocupação das posições de gestão e as responsabilidades dos setores; (b) crença de que as mudanças que faziam nos setores eram sempre benéficas; e (c) autoavaliação se desempenhavam um bom trabalho.

No trecho **Consigo lidar com a responsabilidade naturalmente. Não sinto o peso, é algo bem natural ser a liderança** no fragmento 04, o uso dos vocábulos **naturalmente** e **natural** para caracterizar o modo como os gestores encaravam seus deveres, e serem as referências e autoridades de seus setores, indica um juízo positivo por parte deles na adequabilidade e autenticidade da ocupação dos cargos no qual estavam. Indica também uma noção de pertencimento, pois, aquilo que é “natural” pode ser entendido como algo que é inato, legítimo e apropriado a um lugar dentro de uma conjuntura. A expressão **Encaro o cargo sem grandes preocupações** sugere tranquilidade no estado mental dos gestores a respeito da ocupação dos cargos no qual estavam e reforça a ideia de naturalidade dessa ocupação, pois, como suscita o trecho **Consigo lidar com a responsabilidade naturalmente**, eles entendiam ter uma capacidade genuína de atender às condições e demandas intrínsecas aos cargos de maneira satisfatória. A confiança provinha, portanto, de uma percepção de adequabilidade inerente deles na ocupação e desempenho dos cargos.

(05) **Esse cargo me dá oportunidade de implantar mudança [...] O que me motiva é conseguir propor e realizar mudanças, e fazer o lugar ser mais eficiente, melhor [...] Isso deve fazer o lugar ser mais prazeroso para trabalhar. Trabalho bem feito dá prazer (GESTOR 3B, grifo nosso).**

No fragmento 05, o vocábulo **mudança** pode ser entendido como a alteração na forma como as atividades no setor eram desenvolvidas. Na expressão **O que me motiva é conseguir propor e realizar mudanças, e fazer o lugar ser mais eficiente, melhor** a segunda conjunção “e” traz um sentido de sequência e decorrência, ou seja, os gestores tinham como verdade que as mudanças que eles implementavam sempre resultavam em setores mais eficientes e melhores.

Eficiência<sup>3</sup>, de acordo com o Dicionário Michaelis, pode ser entendida como a “capacidade de realizar bem um trabalho ou desempenhar adequadamente uma função”. Portanto, fazer o lugar ser mais eficiente era tornar o setor capaz de realizar trabalhos ou desempenhar suas funções de modo superior ou mais adequado do que no estado anterior. O entendimento de que suas ações inevitavelmente geravam melhorias em seus setores torna compreensível que eles tivessem confiança em ocupar e desempenhar as funções de seus cargos, já que esta compreensão promovia uma expectativa positiva sobre suas ações e decisões.

A confiança na realização de mudança parecia estar associada à personalidade dos gestores, pois Naranjo (1996) aponta que a autoconfiança elevada é um traço comum nos indivíduos de personalidade 3, servindo ao seu impulso de realizar, e porque os indivíduos dessa personalidade tipicamente se atentam e esforçam para apresentar uma performance estimada por outras pessoas (NARANJO, 1996, p. 281). Tanto o impulso de realizar, como a busca de uma performance apreciada servem para que o indivíduo de personalidade 3 consiga inspirar em quem o observa que ele é uma pessoa extraordinária (NARANJO, 1996); então compreende-se que a vaidade desta personalidade promovia nos gestores a motivação de provocar alterações nos processos e na tarefas que realizavam. Observa-se, portanto, que a necessidade egoica dos gestores de serem admirados influenciava a tomada de decisão deles e a gestão de seus setores.

#### 4.1.3 Autonomia

A autonomia dada pelos gestores aos subordinados parecia consistir em uma expectativa de comportamento de proatividade e desenvoltura dos subordinados para realizarem seus trabalhos, a qual parece estar associada à inclinação da personalidade deles de se esforçar para conseguir o que quer sem esperar ajuda de outros. Para Naranjo (1996), a proeminente autossuficiência da personalidade 3 faz parte da sua orientação para a realização. Entendemos, portanto, que havia uma espécie de repasse, onde a autossuficiência dos gestores

---

<sup>3</sup> Na Administração o termo "eficiência" é um conceito que trata de uma relação insumo-produto. Ser eficiente é conseguir usar o mínimo de recursos necessários para alcançar um determinado resultado. O termo "eficácia", por sua vez, tem um conceito referente ao grau de atingimento do objetivo, de realização do resultado almejado. Ser eficaz, portanto, é ser capaz de alcançar exatamente o resultado pretendido.



era transmitida aos subordinados na forma de autonomia para realização de trabalhos. Como a autonomia dada aos subordinados consistia em uma liberdade para que eles decidissem como os trabalhos seriam realizados, ela promovia uma descentralização das decisões tomadas no setor.

Os gestores da personalidade 3 preferiam que os subordinados tivessem liberdade para trabalhar e esperavam que eles fossem proativos, correspondendo a sua confiança de que o trabalho seria realizado e a liberdade dada a eles. A liberdade dada pelos gestores aos subordinados era apontada por eles como uma forma de gestão mais produtiva, pois eles esperavam que os subordinados realizassem seus trabalhos de modo independente, sem precisar de algum acompanhamento e orientação enquanto os trabalhos eram desenvolvidos.

(06) Gosto de subordinado com iniciativa, **eu dou autonomia para fazer, apenas gosto de ser informado [...] Em geral eu delego e espero que façam mesmo com pouca informação. Falo o objetivo e ela vê como é melhor [...] Eu dou um voto de confiança. Espero iniciativa.** Tem liberdade de trabalhar da maneira que quer, desde que faça. (GESTOR 3E, grifo nosso)

(07) Ele delega bastante, confia muito e não costuma fiscalizar se estamos fazendo, como estamos fazendo, a não ser que haja um motivo, como quando tem pressa ou precisa passar outro trabalho para aquela pessoa [...] **A gente informa mais pra ele sobre o que estamos fazendo do que ele pergunta pra gente** (SUBORDINADO 3A-1, grifo nosso).

(08) **Dou o máximo de autonomia possível. Bom líder é aquele que a equipe anda sozinha, mas deixo claro que preciso estar ciente** (GESTOR 3B, grifo nosso).

(09) **Dá autonomia, mas percebe-se que ele confere depois de feito [...]** De férias, ele confere o e-mail todo dia, mas sem se manifestar (SUBORDINADO 3C-2, grifo nosso).

O vocábulo **autonomia** tinha duas acepções para os gestores: (1) liberdade para determinar a forma com que os trabalhos que atenderiam a algum objetivo seriam realizados; (2) independência para executar trabalhos sem interferência dos gestores. O desempenho dos trabalhos dos subordinados com “autonomia” era assumido pelos gestores como uma forma conveniente de tomada de decisão para as operações cotidianas, pois, como sugere a conjunção subordinativa adverbial causal **que** no trecho **Dou o máximo de autonomia possível. Bom líder é aquele que a equipe anda sozinha** no fragmento 08, um gestor era favoravelmente

avaliado se os trabalhos de seus subordinados fossem definidos e realizados sem sua participação.

A conjunção coordenativa adversativa **mas**, no trecho **Dou o máximo de autonomia possível [...] mas deixo claro que preciso estar ciente** no fragmento 08, indica que apesar de os gestores decidirem por priorizar as ações em setores a partir da autonomia aos seus subordinados, exigiam estar sempre informados pelos subordinados sobre a realização dos trabalhos. Conforme aponta o trecho **A gente informa mais pra ele sobre o que estamos fazendo do que ele pergunta pra gente** no fragmento 07, por iniciativa própria, os subordinados mantinham os gestores mais informados sobre a realização de seus trabalhos do que seus gestores demandavam.

A expressão **depois de feito** no trecho **Dá autonomia, mas percebe-se que ele confere depois de feito** no fragmento 09 indica que a ciência desejada pelos gestores sobre a realização dos trabalhos de seus subordinados era mais direcionada para a conclusão das atividades do que para a execução delas. Este comportamento podia estar relacionado com a busca da eficiência e da realização, pois a conclusão de um trabalho tem um rastro simbólico de eficiência e produtividade, qualificações estas almejadas pela personalidade 3.

Os vocábulos **delego** e **espero** no trecho **Em geral eu delego e espero que façam** no fragmento 06 sugerem que a autonomia desses gestores se traduzia em um distanciamento deles com relação aos subordinados e ao desenvolvimento dos trabalhos que estes deviam executar por determinação dos próprios gestores. Este distanciamento consistia, em um primeiro momento, na falta de direcionamento ou em um direcionamento incompleto das atividades que os subordinados deviam cumprir após a determinação da tarefa a ser realizada, conforme sugere o trecho **Falo o objetivo e ela vê como é melhor** no fragmento 06. A falta ou o incompleto direcionamento das atividades provinham de uma expectativa de que os subordinados tinham capacidade para decidir quais as atividades que deviam ser realizadas e conseguiriam executá-las da maneira que desejassem, como expresso no trecho **tem liberdade de trabalhar da maneira que quer** no fragmento 06.

O distanciamento dos gestores se manifestava durante a execução das atividades de seus subordinados através do seu não envolvimento na realização delas. Eles apenas supervisionavam a execução através do recebimento de informações, como indicam os trechos **eu dou autonomia para fazer, apenas**

**gosto de ser informado** do fragmento 06 e o trecho **Bom líder é aquele que a equipe anda sozinha, mas deixa claro que preciso estar ciente** do fragmento 08.

Para Naranjo (1996) e Riso e Hudson (1999), os indivíduos da personalidade 3 têm um direcionamento para a realização e conquista através de seus esforços, e têm uma atitude de independência, pela qual eles entendem que eles mesmos devem tomar conta de suas coisas e de si. Essa atitude foi encontrada nos gestores, pois eles esperavam que os subordinados conseguissem desenvolver seus trabalhos com o mínimo de orientação; tivessem disposição para realizá-los; e fossem dignos de confiança para decidirem como fazê-los. Percebe-se que havia uma expectativa nos gestores de que os subordinados tivessem o mesmo ânimo e atitude de autossuficiência que eles tinham no desempenho de suas funções.

Tem-se, portanto, uma indicação que a origem da autonomia de trabalho dos subordinados se encontrava na expectativa que os gestores tinham de que os subordinados se esforçariam e seriam bem sucedidos na realização de suas atividades de forma independente, ou seja, apresentando um comportamento semelhante ao dos próprios gestores; isso os levaria ao sucesso no desempenho de suas funções. Com essa expectativa os gestores se distanciavam dos subordinados, descentralizando a tomada de decisão e gestão do setor ao permitir que eles interferissem nelas. No entanto, como será examinado a seguir, esse distanciamento e a descentralização da tomada de decisão ocorriam até o ponto e enquanto eles fossem benéficos aos gestores.

#### 4.1.4 Disposição e ação rápida

Os gestores valorizavam suas atividades e eram comprometidos com o desempenho de suas funções, procurando inclusive, realizar seus trabalhos de modo a superar as expectativas que recaiam sobre eles. Devido a uma associação que o ego deles fazia entre eficiência, realização e valor pessoal, eles valorizavam a tomada de decisão e a execução dos trabalhos com celeridade.

(10) Normalmente ele não costuma postergar não, ele é bem organizado com relação à isso. E ele delega também [...] **Ele é muito engajado [...]** **Em alguns casos ele postergou as decisões para discutir**, mas **costuma agir na hora. E tenta se antecipar quando possível** (SUBORDINADO 3A-1, grifo nosso).

(11) Ele toma decisão de forma rápida. Mesmo quando tem prazo, decide rapidamente [...] Os subordinados tentam frear a tentativa dele de resolver quase tudo. Isso por que ele quer se envolver em tudo, não é por falta de confiança ou para centralizar [...] **Ele tem uma pró-atividade em propor soluções que vão além do esperado [...]** **Ele tem essa disposição tanto para atividades do dia a dia, quanto para outras demandas ou coisas que ele enxerga como necessidade [...]** Ele não demora a fazer. Por exemplo, hoje nós estamos correndo para fazer [...] e o último dia de prazo é hoje. Tem tanta coisa pra fazer que normalmente, se fosse outra pessoa, desistiria, mas ele insiste em fazer [...] **Ele está sempre bem disposto.** Recebi e-mail domingo à noite, por exemplo (SUBORDINADO 3A-2, grifo nosso).

O vocábulo **engajado** no fragmento 10 indica que os gestores eram pessoas dedicadas ao trabalho e agiam proativamente na realização de atividades que beneficiassem seus setores. No fragmento 11, nos trechos **Ele está sempre bem disposto** e **Ele tem essa disposição**, o vocábulo “disposto” e o termo “essa disposição” caracterizam os gestores como pessoas com um pendor para se aplicarem intensamente na realização de trabalhos que beneficiassem seus setores e à organização, bem como de realizá-los dentro de parâmetros de excelência. Esse entendimento decorre da significação que se verifica no Dicionário Michaelis com relação ao vocábulo “disposição”: Tendência, geralmente inata, de um indivíduo para determinada coisa; prontidão para servir, para se colocar a serviço de (outrem); e expressão da vontade de alguém.

Naranjo (1996, p. 276) afirma que a personalidade 3 é “movidada pelo medo do fracasso ao correr de um lado para o outro em busca da realização”. É possível, portanto, que o traço “disposição” se desenvolvesse nos gestores como uma forma de proporcionar realizações. Dessa forma, ao propiciar realizações, este traço podia contribuir para demonstrar a imagem que eles desejavam de competência e para atender às necessidades vaidosas deles de serem admirados.

(12) **Se for uma demanda conhecida, resolvo na hora.** Se não for padronizada ou tiver um impacto maior, demoro mais e consulto as partes envolvidas (GESTOR 3B, grifo nosso).

(13) **No que depende dele, ele age rápido. Não é de protelar. O que pode, faz na hora [...]** Incomoda quando a coisa não anda, fica estressado (SUBORDINADO 3C-1, grifo nosso).

(14) **Eu gosto de resolver rápido, na hora** (GESTOR 3D, grifo nosso).

A tomada de decisão de forma imediata era apreciada pelos gestores de personalidade 3, conforme indica o trecho **Eu gosto de resolver rápido, na hora** no fragmento 14. Indicam os trechos **Se for uma demanda conhecida, resolvo na hora** no fragmento 12, **No que depende dele, ele age rápido. Não é de protelar. O que pode, faz na hora** no fragmento 13 e **costuma agir na hora** no fragmento 10 que os gestores agiam de acordo com sua predileção e tomavam decisões assim que surgisse a necessidade de realizar alguma deliberação. Esse comportamento é apontado ainda pela utilização da expressão **na hora** em diversos relatos (por exemplo, nos fragmentos 10, 12, 13 e 14) dando uma referência de que os gestores agiam e decidiam perante alguma demanda no mesmo instante em que ela se apresentava.

A valorização que os gestores davam à realização da decisão no momento que surgia alguma necessidade de deliberação parece ter relação com a personalidade deles, visto que para Naranjo (1996) a personalidade 3 se esforça para alcançar a realização e o sucesso por meio de uma “habilidade de fazer as coisas prontamente e com precisão” (NARANJO, 1996, p. 277). Habilidades essas que surgem para tornar o indivíduo mais eficiente, organizado, perspicaz, prático, funcional e oportuno (NARANJO, 1996).

#### 4.1.5 Uso dos relacionamentos como forma de conseguir apoio e melhorar o desempenho dos subordinados

A relação dos gestores com as demais pessoas da organização se voltava para o agrado do outro como forma de obter apoio e um melhor desempenho delas.

(15) Nas minhas tomadas de decisões, eu não costumo impor uma postura impositiva. Não costumo também, não gosto de demonstrar que a pessoa está falando com um superior. **Gosto de ter uma relação quase de amizade, não de superior, impositiva, pois se não, não consigo apoio dos demais [...]** Procuro tratar todos no mesmo nível. Percebo empiricamente que **aí a pessoa tem mais vontade de trabalhar bem, de ser eficiente, fica motivada. Aí trabalha melhor, mais satisfeita e tem mais a oferecer** (GESTOR 3E, grifo nosso).

Os gestores tinham uma preocupação em conseguir ter um relacionamento com os demais servidores que ia além das exigências da posição profissional em que se encontravam. A relação deveria ter aspectos de amizade, conforme aponta o

trecho **Gosto de ter uma relação quase de amizade [...] pois se não, não consigo apoio dos demais** no fragmento 15. O Dicionário Michaelis associa ao termo “amizade” acepções de um “sentimento de afeição, estima, ternura; e apreço” e “estima ou camaradagem entre grupos ou instituições”. O termo “apoio”, segundo o mesmo dicionário, tem acepções de “proteção ou ajuda que uma pessoa dá a outra” e “consentimento de alguém, aprovação”. Como o último trecho citado aponta que os gestores apreciavam ter uma relação com características de amizade com as demais pessoas da organização para que pudessem receber apoio delas, compreende-se que os gestores procuravam ter uma relação de camaradagem e valorização dos outros para que eles conseguissem em retorno a aprovação e proteção dos demais na sua ocupação e desempenho de cargo.

Outra motivação para que os gestores procurassem ter uma relação com aspectos de amizade com seus subordinados era que eles acreditavam que ela promoveria uma realização melhor de seus trabalhos. Isso é indicado pelas conjunções coordenadas conclusivas **aí** no trecho **aí a pessoa tem mais vontade de trabalhar bem, de ser eficiente, fica motivada** e no trecho **Aí trabalha melhor, mais satisfeita e tem mais a oferecer** no fragmento 15, as quais exprimem que a vontade de trabalhar e a qualidade da realização dos trabalhos pelos subordinados seriam elevadas em decorrência da relação amistosa que estes tivessem com seus gestores. Já que no fragmento 15 a expressão frasal **Procuro tratar todos no mesmo nível** foi enunciada antes das conjunções citadas acima, elas indicam que os gestores acreditavam que tratar os subordinados sem distinção de nível hierárquico também promovia uma melhoria no desempenho dos subordinados.

(16) Dou um tempo, penso. Procuro conversar com algumas pessoas ou algum setor ou até, às vezes, fora. Tento também não deixar pro último momento, mas não é logo de cara não [...] Para tomar uma decisão, **consulto quem vai ser impactado**, principalmente no meu setor, **para saber se trará ganhos e se vai agradar** (GESTOR 3A, grifo nosso).

(17) Ele é bem coerente, competente e justo, **tenta olhar o lado de todo mundo, do coletivo** (SUBORDINADO 3C-2, grifo nosso).

(18) As decisões dele às vezes são mais técnicas, às vezes mais para agradar os outros. **Ele tem um perfil mais político que administrativo**. Quando as decisões são com os subordinados dele, elas são mais técnicas. Quando envolvem os outros, aí ele quer agradar [...] **Muitas vezes ele atropela os processos e as normas para agradar**. Por exemplo: **às vezes a gente faz um trabalho**

**agora para ele poder dizer ao outro que está trabalhando**, mas aí o trabalho tem que ser feito de novo depois porque não era a hora, porque ficou desatualizado. **Ou então quer que alguém faça um trabalho que não pode** (SUBORDINADO 3E-2, grifo nosso).

Conforme sugere o vocábulo **político** no trecho **Ele tem um perfil mais político que administrativo** no fragmento 18, os gestores tinham habilidade para lidar com os demais servidores, em vista de conseguir o apoio deles e o empenho no trabalho. Como será analisado no próximo parágrafo, essa conquista ocorria através do agrado. O trecho **consulto quem vai ser impactado [...] para saber se trará ganhos e se vai agradar** no fragmento 16 expressa que os gestores procuravam se informar sobre a repercussão de suas decisões nos afetados por elas e se eles ficariam satisfeitos com elas. O trecho **tenta olhar o lado de todo mundo, do coletivo** no fragmento 17 é expresso que os gestores se preocupavam que suas decisões fossem benéficas para os demais.

Parece que a intenção dos gestores com essas ações era ter um conhecimento da repercussão que as decisões teriam e a partir daí poder realizar aquelas que causassem satisfação de forma mais generalizada. A busca do agrado pelos gestores podia chegar ao ponto em que as ações e decisões deles, desrespeitavam e desprezavam regras e convenções da organização para gerar satisfação nos demais, conforme se infere da figura de linguagem **atropelar** no trecho **Muitas vezes ele atropela os processos e as normas para agradar** no fragmento 18. O direcionamento para o agrado, portanto, era uma forma de alcançar um bom relacionamento com os demais servidores, o que lhes traria apoio e um melhor desempenho dos subordinados.

O “atropelamento” de processos e normas da organização aponta que em determinadas situações os gestores podiam julgar mais vantajoso não cumprir a “burocracia”<sup>4</sup> envolvida no desempenho de seus cargos. Se para os gestores, cumprir a “burocracia” era um meio de transmitir uma imagem que eles avaliavam positivamente, e se, o que os motivava a desrespeitar a burocracia era agradar outras pessoas na organização, compreende-se que a decisão de cumprir ou não cumprir a “burocracia” envolvia uma avaliação do que seria mais vantajoso: agradar o outro ou transmitir uma imagem que eles acreditavam ser positiva.

---

<sup>4</sup> A acepção adotada nesta pesquisa para esse termo é somente a da inferência realizada pelo gestor, e não tem, absolutamente, qualquer conotação relativa à burocracia weberiana.

A inclinação dos gestores de levarem em consideração o que agradaria aos outros nas suas ações e decisões, com vistas à obtenção de apoio e um desempenho melhor dos subordinados, parece ser justificada pela característica calculista da personalidade deles, tratada por Naranjo (1996, p. 277) ao afirmar que:

Também relacionado com o elevado impulso de realização está um grau de crueldade nas interações humanas quando é preciso fazer uma escolha entre o sucesso e a consideração [...] além de **procurarem agradar**, são frequentemente descritos como frios (i.e. um 'cara frio') e calculistas, e eles **usam** tanto **os outros** como a si mesmos como meios para alcançar seus fins". NARANJO (1996, p. 277, grifo nosso).

Este autor informa que as pessoas dessa personalidade procuram agradar os outros, porém, o genuíno interesse por eles é menos significativo que o sucesso, o resultado favorável, o êxito e a glória. Essa valoração promove então que eles considerem os outros, primeiramente como recursos para atingir seus fins, e a partir dessa compreensão, que os outros possam ser usados e manipulados para que contribuam com seus propósitos. Isso explica o porquê das decisões dos gestores serem influenciadas pelos efeitos que elas teriam nos relacionamentos deles com os outros. Havia nos gestores o comportamento de procurarem obter a afeição dos demais de forma que eles lhe dessem uma contrapartida em forma de apoio e de empenho na execução de seus trabalhos.

Essa motivação egoica fica evidente no trecho **às vezes a gente faz um trabalho agora para ele poder dizer ao outro que está trabalhando** no fragmento 18. Esse trecho nos sugere que os gestores com alguma frequência decidiam incumbir seus subordinados com trabalhos que fossem convenientes para eles, mas que não trariam resultados para a organização. A conveniência consistia em conseguir proporcionar satisfação em outras pessoas, conforme indica a conjunção subordinada final **para**, no trecho **Muitas vezes ele atropela os processos e as normas para agradar** do fragmento 18, a qual exprime que a motivação do desrespeito aos processos e normas pelos gestores era agradar outras pessoas.

Os dois objetivos da busca do agrado, a conquista de apoio e um melhor desempenho dos subordinados, pareciam estar relacionados à construção e exibição de uma imagem, e à orientação para a realização, respectivamente. Conforme informado, o vocábulo **apoio** tem entre seus significados, o sentido de



consentimento e aprovação. Entendo a busca de apoio pelos gestores, portanto, como uma busca egoica de aprovação e admiração, pois, para consegui-la os gestores procuravam agradar as pessoas, ou seja, entregavam às pessoas o que elas desejavam e isso poderia promover nelas uma percepção de que eles eram competentes e mereciam seus cargos.

Nessa perspectiva, o uso do agrado, como meio de conquistar a imagem que desejavam, promovia um afastamento das ações e decisões dos gestores com relação a princípios da burocracia pública na qual estavam inseridos, como o princípio da legalidade, por exemplo, como indica o trecho **Ou então quer que alguém faça um trabalho que não pode** no fragmento 18, no qual se expressa que os gestores podiam “atropelar” a “burocracia” para fazer algo que agradasse outras pessoas. Percebe-se assim, que apesar de conscientemente os gestores manifestarem motivações e posicionamentos que inspiravam dignidade na ocupação do cargo, conforme se observa no trecho **O que me motiva é conseguir propor e realizar mudanças, e fazer o lugar ser mais eficiente, melhor** no fragmento 05, o qual sugere uma atuação dos gestores centrada em beneficiar seus setores, inconscientemente, suas ações e decisões eram direcionadas para o alcance de resultados que melhorariam a percepção que os outros tinham deles.

## 4.2 Gestor com a personalidade 6

Através de entrevistas com o indivíduo identificado como de personalidade 6 (Gestor 6) e seus subordinados, as principais características encontradas na sua tomada de decisão que pareciam estar relacionadas ao seu ego foram: subordinação de suas decisões à hierarquia e dos procedimentos da organização; inclinação da tomada de decisão ao agrado alheio como forma de se evadir de reclamações e exigências dos outros; inclinação para a tomada de decisão prolongada e refletida devido a um receio das consequências dela. Constata-se, dessas duas últimas características, que a tomada de decisão desse gestor se desviava da otimização de resultados para a organização.

### 4.2.1 Relação com a hierarquia e procedimentos

O Gestor 6 respeitava e valorizava a hierarquia da organização, assim como

os procedimentos e práticas da organização. Esse respeito e valorização da hierarquia provocava neste um comportamento de submissão às decisões realizadas pelo superior dele. A compreensão dele de hierarquia, no entanto, não se baseava apenas na ordenação formal da organização, mas também em aspectos informais. Já o respeito e valorização dos procedimentos e práticas da organização podiam ser compreendidos como uma submissão às regras e a uma autoridade abstrata.

(19) **Geralmente aceito as decisões, principalmente do meu superior.** Geralmente aceito mesmo não concordando. **A responsabilidade dele é maior que a minha. Quando ele decide, ele chama a responsabilidade para ele.** Se eu tomar, às vezes a responsabilidade não é minha (GESTOR 6, grifo nosso).

O uso do vocábulo **responsabilidade** no trecho **A responsabilidade dele é maior que a minha**, no fragmento 19, aponta que para o Gestor 6 a autoridade e o encargo de um tomador de decisão na organização era positivamente correlacionada com o nível hierárquico da pessoa que realizava a decisão. O trecho **Quando ele decide, ele chama a responsabilidade para ele** aponta que a responsabilização pelas decisões impactava a atitude do gestor perante uma situação em que uma decisão podia ser realizada. No mesmo fragmento, no trecho **Geralmente aceito as decisões, principalmente do meu superior**, a expressão **aceito as decisões** indica uma subordinação do gestor às deliberações e escolhas alheias. Essa subordinação era mais acentuada se as decisões partissem de seu superior hierárquico, conforme indica o uso do vocábulo **principalmente** no excerto **principalmente do meu superior**.

Essa personalidade tem uma necessidade de apoiar-se nos outros e parecia ter orientação para fazer escolhas, o que decorre de um medo exagerado das consequências de suas ações; e ainda, que ela tem uma visão hierárquica do mundo. A postura do gestor de acatar decisões, especialmente se elas partissem do superior dele, parece estar relacionada com esses traços, pois evidenciam tanto um respeito à posição hierárquica daquele que está acima dele, quanto o isenta da responsabilidade da decisão tomada. Compreende-se então que a obediência do gestor às decisões de seu superior provinha de traços de personalidade que o faziam apreciar uma orientação daquele que estavam acima dele e o eximiam da responsabilidade e culpa das consequências de suas ações, resguardando-o.

(20) **Ele é muito preocupado em seguir procedimentos.** Ele cobra horário, chama a atenção, mas se conversar antes é flexível [...] Ele encara a burocracia com tranquilidade. **Não tenta passar por cima** e não fica reclamando, **encara como algo natural** (SUBORDINADO 6-1, grifo nosso).

A expressão **muito preocupado** no trecho **Ele é muito preocupado em seguir procedimentos** no fragmento 20 aponta que o Gestor 6 dava bastante importância ao cumprimento das normas e práticas da organização. No mesmo fragmento, no trecho **Não tenta passar por cima**, a negação da expressão **passar por cima** sugere que o gestor respeitava as normas e práticas da organização, e no trecho **encara como algo natural**, o vocábulo natural indica que ele as enfrentava e considerava autênticas. Compreende-se, portanto, que sua tomada de decisão ocorria com respeito à aspectos normativos que envolviam o desempenho de suas funções.

Contudo, a subordinação de suas decisões às normas e à hierarquia não o fazia renunciar esforços para direcioná-las ao que ele acreditasse que fosse mais vantajoso ao setor que administrava. Os trechos **Se não gosta de uma decisão do gestor dele, reclama** no fragmento 21 e **Procura meios de conversar, tenta dialogar para ver o melhor pro setor** no fragmento 22 indicam que o gestor se manifestava e procurava alterar decisões que o impactavam ou a seu setor e que ele acreditava não serem as melhores para eles. No entanto, temos a indicação no trecho já analisado **Geralmente aceito as decisões, principalmente do meu superior** que caso o Gestor 6 não obtivesse sucesso em alterar uma decisão que o desagradava, ele cumpria à determinação. Essa indicação vem ainda do uso do vocábulo **acata** nos fragmentos 21 e 22 para informar que o gestor geralmente cumpria as determinações que a ele eram passadas, pois a forma primitiva deste vocábulo, acatar, tem acepções de “Prestar obediência” e “Demonstrar respeito, venerar”, de acordo com o dicionário Michaelis.

Este comportamento está de acordo com um traço apontado por Naranjo (1996, p. 305) na personalidade 6 relacionado à obediência, o qual tem “[...] características de um zelo mais generalizado, como [...] a devoção ao cumprimento de responsabilidades definidas por uma autoridade externa [...]”. Este traço, juntamente com os demais citados e analisados, como o apreço de orientação, medo da consequência de suas ações e a visão hierárquica do mundo parece

explicar uma espécie de submissão do Gestor 6 às decisões dos que estavam acima dele na hierarquia organizacional e a conformação das suas ao cumprimento de procedimentos e práticas da organização. Esta compreensão é fortalecida ao notarmos que o respeito à decisão do superior ocorria devido a uma noção pessoal de responsabilização e o cumprimento de procedimentos era entendido como algo natural, ou seja, as razões desses comportamentos eram atribuídas a causas internas.

#### 4.2.2 Pressão

O Gestor 6 se sentia pressionado pelas reclamações alheias. Parece que essa sensação se originava de um entendimento egoico de que as reclamações que ele recebia sinalizavam algum risco. Ele, então, mostrava-se propenso não apenas a alterar suas decisões, mas incliná-las ao agrado alheio, como forma de evadir-se dessa sensação.

(21) Em algumas situações ele precisa ter mais pulso firme. **Às vezes ele toma decisão, mas se alguém pressiona ele um pouco, ele recua** e abre precedente (SUBORDINADO 6-2, grifo nosso).

(22) Sinto uma pressão minha mesmo, para que as coisas deem certo. **Quando alguém reclama de algo, eu me cobro e me pressiono mais**, nem tanto às vezes que a pessoa esteja pressionando [...] Por que gosto e quero que seja bem feito. Gosto do bem feito, do resultado [...] De superior nunca senti. **Evito deixar que ele tenha que me cobrar alguma coisa** [...] E pressiono ele se precisar, assim, cobrando ou pedindo (GESTOR 6, grifo nosso).

No trecho **Quando alguém reclama de algo, eu me cobro e me pressiono mais** no fragmento 22, a expressão “me pressiono mais” é colocada como consequência da ação de reclamar. No trecho **Às vezes ele toma decisão, mas se alguém pressiona ele um pouco, ele recua** no fragmento 21, a locução adverbial de tempo **Às vezes** indica que será informado algo que ocorria com alguma frequência. No caso, que se alguém constrangesse o gestor após ele realizar uma decisão, ele desistia dela e a alterava. Ou seja, se a reclamação fazia o gestor se sentir mais pressionado, e se quando alguém o pressionava, ele alterava a decisão, então o gestor alterava decisões para esquivar-se da sensação de pressão. Ademais, ele agia preventivamente ao que ocasionasse pressão, pois no trecho

**Evito deixar que ele tenha que me cobrar alguma coisa**, o vocábulo **Evito** sugere resguardo e evasão, e o vocábulo **cobrar** sugere reclamação e exigência, ou seja, o gestor agia para se resguardar de manifestações que podiam constituir-se numa forma de pressioná-lo.

Riso e Hudson (1999, p. 249) afirmam que os indivíduos de personalidade 6 temem desapontar as pessoas e são atormentados pela possibilidade de que elas fiquem bravas com ele. Afirmam também que indivíduos de personalidade 6 “[...] sentem que qualquer pequeno embaraço pode ser sua ruína” (RISO; HUDSON, 1999, p. 251, tradução nossa). Era possível, portanto, que esses traços de personalidade fizessem com que o gestor se sentisse pressionado ao receber reclamações, pois elas deviam gerar nele as indesejadas sensações citadas acima.

Ademais, como o superego da personalidade 6 entende que o sujeito está bem se ele fizer o que é esperado dele, compreende-se que o indivíduo com essa personalidade sentia pressão quando alguém reclamava de uma decisão sua, pois a reclamação poderia ser entendida como um sinal de que ele não estava fazendo o que ele devia. Compreende-se então que a ação do gestor de evitar que alguém pudesse lhe cobrar algo era originada de uma evasão egoica de sinais que indicassem que ele não atendia o que lhe era esperado. Como uma ação depende de uma decisão, o direcionamento das ações desse gestor para que ele se evadisse de reclamações mostra um viés de sua tomada de decisão nesse Aparentemente, um viés com o propósito de isenta-lo da sensação de pressão.

Se admitirmos que reclamações se originam de alguma insatisfação, a evasão de reclamações que o Gestor 6 afirmou realizar requeria que suas decisões fossem direcionadas à satisfação alheia. Isso parece estar relacionado ao ego dele, pois Riso e Hudson (1999) afirmam que a confiança do indivíduo de personalidade 6 na ideia de que se ele fizer o que for esperado dele, ele ficará bem, ou seja, seguro, o prontifica a colaborar com aqueles a quem está ligado. Compreende-se, então, que a inclinação da tomada de decisão desse gestor para a satisfação alheia (como consequência da aversão a reclamações) era uma manifestação inconsciente do comportamento típico da personalidade 6 de colaborar com os demais com o intuito de conseguir segurança.

#### 4.2.3 Delonga e adiamento da decisão devido à aversão à riscos

A tomada de decisão do Gestor 6 era influenciada por um traço de insegurança com as próprias decisões e as consequências delas. Isso resultava em uma tomada de decisão prolongada e bastante refletida com o intuito de conseguir encontrar uma decisão que o resguardasse de possíveis problemas e aborrecimentos que pudessem se originar de suas deliberações.

(23) Quando tenho que decidir algo, **gosto de parar para pensar. Não tomar decisão na hora. Ter meu tempo. Olho os prós e contras, o que vai ser bom ou ruim. Busco um caminho sem gerar transtorno** (GESTOR 6, grifo nosso).

O vocábulo “Gosto” no trecho **gosto de parar para pensar. Não tomar decisão na hora** no fragmento 23 indica que o Gestor 6 apreciava não decidir no momento em que surgia a necessidade de uma escolha. O trecho **Olho os prós e contras, o que vai ser bom ou ruim** no mesmo fragmento indica que ele era minucioso na análise dos fatores que se relacionavam com sua decisão e que esta era baseada em um exame de vantagens e desvantagens, conforme indicam as expressões “prós e contras” e “bom ou ruim”. No mesmo fragmento, o trecho **Busco um caminho sem gerar transtorno**, a expressão **caminho sem** sugere que a escolha de uma decisão era realizada conforme ela propiciasse um desvio ou fosse uma alternativa que evitasse que o gestor se deparasse com o **transtorno**. A evasão perante o **transtorno** indica que a cautela do gestor, em analisar cuidadosamente a decisão a ser realizada, era motivada pela aversão aos problemas e aborrecimentos que sua decisão poderia provocar.

O trecho **Gosto de parar para pensar. Não tomar decisão na hora. Ter meu tempo. Olho os prós e contras, o que vai ser bom ou ruim** no fragmento 23 revelou a preferência do Gestor 6 pela decisão tomada de forma raciocinada e prudente. O comportamento de adiar decisões e ponderá-las estava relacionado à personalidade do gestor, pois é típico da personalidade 6 realizar “uma excessiva deliberação com relação ao que para os outros seria uma questão de escolha espontânea” (NARANJO, 1996, p. 303).

De acordo com a bibliografia, a deliberação excessiva faz parte de um traço de hipervigilância em que o indivíduo procura exageradamente soluções que sejam adequadas, e ele avalia assim as que forem prudentes. A forma com que o Gestor 6 tomava decisões parece estar relacionada a esse traço de personalidade, pois o

gestor (1) manifestou sua preferência pela tomada de decisão minuciosa e não imediata, o que pode ser associado à procura exagerada de soluções, e (2) expressou que o objetivo dela era evitar transtorno, o que pode ser entendido como uma preferência pela prudência e o que resguardo de riscos.

Essa postura pode também ser reflexo da percepção exagerada de ameaças que o indivíduo com a personalidade 6 tem e que provoca a emergência de traços como a hesitação, a indecisão, e o excesso de cuidado e cautela, apontados por Naranjo (1996, 2012), os quais, segundo o autor, mostram o medo que o indivíduo tem das consequências de suas ações e provocam o adiamento da tomada de decisão. O trecho **Gosto de parar para pensar. Não tomar decisão na hora [...]** **Busco um caminho sem gerar transtorno** indica que o Gestor 6 agia de acordo com a descrição do autor, pois, analisando suas partes, percebe-se que (i) o excerto **Gosto de parar para pensar** indica apreço em ter tempo para escolher uma decisão (ii) o excerto **Não tomar decisão na hora** indica que o gestor era inclinado a não fazer uma decisão no momento em que a demanda por uma surgia (3) como vimos, o excerto **Busco um caminho sem gerar transtorno** indica uma aversão e evasão a riscos e problemas. Ou seja, o temor egoico que o gestor tinha com relação aos riscos e problemas que podiam surgir de sua decisão deviam justificar seu apreço e inclinação pela tomada de decisão ponderada, o que resultava no adiamento da realização dela.

É interessante notar no trecho **Olho os prós e contras, o que vai ser bom ou ruim. Busco um caminho sem gerar transtorno** uma indicação de que para o Gestor 6, a qualidade da decisão que ele realizava estava relacionada com a ausência de problemas decorrentes dela. Isto, pois, logo após ele apontar que realizava uma avaliação sobre os resultados favoráveis e desfavoráveis de suas escolhas, no excerto **Olho os prós e contras, o que vai ser bom ou ruim**, ele indica que procurava decisões que não ocasionassem problemas, no excerto **Busco um caminho sem gerar transtorno**. Deduz-se, então, que uma decisão que não ocasionasse problemas era avaliada como favorável e desejável por esse gestor.

Devido a essa análise e as anteriores, compreende-se que ao realizar uma decisão, a atenção e a preocupação do Gestor 6 eram direcionadas para o desvio daquilo que ele percebesse que seria um problema ou algo desfavorável. O medo egoico que ele tinha de suas escolhas ocasionarem esses resultados proporcionava então uma delonga na sua tomada de decisão com a expectativa de que a reflexão

cuidadosa sobre o que fosse decidido os evitasse. Percebe-se aí que os traços de hesitação, indecisão, medo exagerado e outros apontados pela bibliografia como pertencentes à personalidade 6 afetavam a tomada de decisão desse gestor.

### 4.3 Gestor com a personalidade 7

As principais características encontradas na tomada de decisão do gestor identificado como de personalidade 7 envolviam estratégias que ele usava ao lidar com problemas e busca de consenso. As estratégias consistiam em evitar, afastar, não intensificar e suprimir problemas. A busca de consenso parecia estar relacionada a um traço de construção de relações fraternas com os demais.

#### 4.3.1 Estratégias perante problemas

A tomada de decisão do Gestor 7 era inclinada para evitar, afastar, não intensificar e suprimir problemas. Essa inclinação parecia ser decorrente de traços de personalidade que o faziam ter dificuldade para enfrentar problemas, ter uma característica escapista e agir para se livrar deles.

(24) Você tem um problema [...] Se a solução é inviável, não tem muito com o que se preocupar. Aí qual que é a postura? Aí eu passo pra frente. Olha, nós estamos com esse problema não tem como solucionar. **Aí eu passo, ou pra quem está embaixo ou devolvo pra quem está em cima. Não vou ficar com problema pra cima de mim não uai.** Ainda mais que não fui eu que gerei porque **eu tento não gerar problemas.** Não estou falando que eu sou perfeito [...] **Mas eu tento medir as decisões, o comportamento pra não deixar um problema se agravar** [...] Você vai se ponderando, então você vai ganhando habilidade para eliminar problema, o que é diferente de resolver, de dar solução. **O eliminar é o ideal** [...] Agora **tem situações que eu me deparo que eu consigo eliminar o problema** antes dele acontecer, que é a situação ideal (GESTOR 7)

O discurso desse sujeito sugere a tomada de decisão direcionada a estratégias que conotam inclinações para evitar, afastar, não intensificar e suprimir problemas. Estas supostas evitações e afastamentos pareciam ser traçados a partir de quatro estratégias básicas:

(a) A expressão **eu tento não gerar problemas** aponta para reflexões de decisões embasadas em uma relação de causa e efeito no sentido de produção do



efeito "problema". A indicação verbal **não gerar** permite interpretar o efeito de não produzir problemas. Disso, pode-se deduzir que havia neste sujeito relações lógicas de tomar decisões com a preocupação de que as decisões não fossem causa de possíveis problemas.

(b) A inclinação do afastamento de problemas é reforçada na expressão **Não vou ficar com problema pra cima de mim não uai**. A frase que a antecede, **Aí eu passo, ou pra quem está embaixo ou devolvo pra quem está em cima** indica a segunda estratégia de afastamento: no excerto **Aí eu passo**, o vocábulo "aí" sugere a ocorrência de uma circunstância e o verbo "passar" sugere movimentação ou deslocamento, ou seja, quando o gestor constatava que estava com algum problema, ele providenciava que este fosse transferido. O restante da frase mostra duas direções possíveis para a transferência de problema pelo gestor: seus subordinados ou o superior hierárquico que houvesse lhe passado-o.

(c) No trecho **Mas eu tento medir as decisões, o comportamento pra não deixar um problema se agravar**, o vocábulo **medir** sugere que as decisões desse gestor eram realizadas de forma cuidadosa e calculada. A preposição **pra**, forma informal da preposição "para", indica que o motivo dessa forma de decidir era **não deixar um problema se agravar**, ou seja, ocasionar que o problema com que ele estivesse lidando não se intensificasse. Este trecho sugere, portanto, que a tomada de decisão desse gestor envolvia conseguir evitar que os problemas com que ele lidava se intensificassem.

(d) Na expressão **O eliminar é o ideal**, o vocábulo **eliminar** sugere sentidos de extinção, aniquilação e supressão. O vocábulo **ideal** sugere qualidades de perfeição. Em vista disso, compreende-se que quando este gestor lidava com algum problema, o acontecimento que ele avaliava como melhor era a supressão dele. Por sua vez, o trecho **tem situações que eu me deparo que eu consigo eliminar o problema** indica que com alguma frequência ele era exitoso em suprimir problema. Se o gestor apreciava a supressão de problema e agia para consegui-la, e considerando que uma ação depende de uma decisão de realizá-la, deduz-se que sua tomada de decisão envolvia uma inclinação para a supressão de problemas.

De acordo com as análises acima, esse gestor agia para evitar, afastar, não intensificar e suprimir problemas. O conjunto dessas ações sugere que sua tomada de decisão se inclinava para abster-lo deles. Temos indicações da bibliografia que essa inclinação estava relacionada com seu ego. Palmer (1993) afirma que o

indivíduo com a personalidade 7 tem dificuldade em enfrentar problemas e uma qualidade escapista. Riso e Hudson (1999) afirmam que esse indivíduo age para se livrar deles.

A descrição de Palmer (1993) permite inferir que o direcionamento da decisão do gestor para evitar, afastar e suprimir problemas se originava de um traço escapista de sua personalidade. Isto, pois, ela aponta que o sujeito com a personalidade 7 tem dificuldade em enfrentá-los. A inclinação do gestor para decidir e agir de forma a privá-lo de problemas encontra paralela ainda com a afirmação de Riso e Hudson (1999), pois ambos sugerem uma busca de abstenção deles. Considerando as colocações desses autores, compreende-se que a inclinação da tomada de decisão desse gestor para evitar causar problemas, distanciar-se deles, não intensificá-los e, preferencialmente, suprimi-los, era uma manifestação de traços de sua personalidade que o faziam ter dificuldade em lidar com problemas e ocasionavam uma atitude escapista perante eles.

#### 4.3.2 Direcionamento da decisão para o consenso

O Gestor 7 realizava decisões buscando conseguir um consenso com os demais envolvidos. Essa busca parecia surgir de uma inclinação egoica a construção de relacionamentos positivos com os demais. No entanto, se o consenso não proporcionasse os resultados almejados pelo gestor, ele mudava sua atitude.

(25) **Procuro o consenso, se não acontecer, vou para o embate**, vence o mais forte [...] **Procuro a harmonia, equilíbrio por que é importante para ter bons relacionamentos e a partir daí as coisas andam**, não te boicotam. No serviço público, se as relações interpessoais não forem muito harmônicas, muita coisa fica agarrada. Simplesmente por que o fulano não quer, ele pega o seu processo e joga no final da fila. (GESTOR 7, grifo nosso).

(26) Dificilmente atende às demandas dos outros, não se empenha. **Ele atende às demandas e interesses dele**. (SUBORDINADO 7-2, grifo nosso).

O trecho **Procuro o consenso [...] Procuro a harmonia, equilíbrio** no fragmento 25 indica que a busca de consenso ocorria como uma forma de conseguir harmonia e equilíbrio. Os vocábulos **harmonia** e **equilíbrio** indicam sentidos de um desejo de concordância e ausência de conflitos em tal procura do Gestor 7. Portanto,

se a busca de consenso ocorria como uma forma de conseguir harmonia e equilíbrio, era objetivado conseguir concordância com os demais e que não houvesse conflitos com eles. Essa atitude parecia estar relacionada com a personalidade do gestor, pois (NARANJO, 1996, p. 226) afirma que a personalidade 7 tem um estilo igualitário e a tendência de “formar relacionamentos fraternos em vez de relações autoritárias”.

A motivação dessa busca é indicada no trecho **por que é importante para ter bons relacionamentos**, o qual, através da conjunção coordenativa explicativa **por que** aponta que a motivação da busca de consenso era para conseguir relacionamentos positivos. Subsequentemente, no trecho **e a partir daí as coisas andam**, a expressão e **a partir daí** cria uma relação de causalidade entre ter relacionamentos positivos e as coisas andarem. Como o conteúdo deste fragmento constitui-se numa avaliação do gestor sobre a forma que ele tomava decisões no desempenho de seu cargo, na expressão **as coisas andam**, o vocábulo **coisas** parece dizer respeito às atividades, projetos e objetivos que envolviam seu trabalho, e o verbo **andam** sugerem sentidos de avanço e progressão. Compreendo, então, que a busca de decisões consensuais desse gestor visava à consecução de relacionamentos positivos, os quais, na percepção do gestor, propiciavam que suas atividades e o seu desempenho no cargo pudessem desenvolver-se melhor.

Naranjo (1996, p. 227) afirma que o indivíduo com a personalidade 7 é inclinado a se comunicar de forma a conseguir que os seus projetos sejam postos em prática pelos demais. Em vista disso, parece-me que a preferência do Gestor 7 pela tomada de decisão consensual estava relacionada com sua personalidade.

O trecho **Ele atende às demandas e interesses dele** no fragmento 26 indica que quando o gestor decidia algo, o foco da decisão era atender seus interesses. Isto, pois, a ação que é capaz de atender uma demanda ou interesse ocorre a partir de uma decisão de realizá-la. Então, se as ações dele visavam atender seus interesses, deduz-se que este era o foco de suas decisões.

O trecho **Procuro o consenso, se não acontecer, vou para o embate** pode ser dividido em três partes: **Procuro o consenso**; **se não acontecer**; e **vou para o embate**. A primeira indica que o gestor tentava conseguir uma concordância dos demais nas decisões que tomava. Na segunda, a conjunção subordinativa condicional **se** transmite uma ideia de requisito ou circunstância para que algo ocorra, no caso, a não realização de consenso. A terceira apresenta o resultado da posituação desta circunstância, sendo este, seu direcionamento para o embate.

O uso do vocábulo **embate** para caracterizar sua atitude perante a falta de sucesso em conseguir realizar uma decisão consensualmente sugere sentidos de confronto e conflito. Esta atitude parece ser o inverso da busca de consenso, sendo este almejado com o intuito de favorecer a consecução das suas atividades e projetos, conforme analisamos anteriormente. Se a tomada de decisão consensual era priorizada pelo gestor enquanto favorecesse suas atividades e projetos, mas ocorria de forma oposta caso fosse esta a forma encontrada por ele para fazê-lo, então, para ele, mais importante do que o consenso, era conseguir o melhor desenvolvimento de suas atividades e projetos. Compreendo, portanto, que esse gestor tomava decisões consensuais ou a partir do confronto, sendo preferido aquele que ele percebesse que favoreceria a realização de suas atividades e projetos.

#### 4.4 Gestor com a personalidade 9

As principais características da tomada de decisão relacionada ao gestor de personalidade 9 que estavam relacionadas ao ego dele envolviam: a realização da tomada de decisão em conjunto com outras pessoas devido à valorização da vontade alheia; autonomia e motivação para os subordinados trabalharem conforme achassem melhor, o que resultava numa descentralização da tomada de decisão no setor; e uma delonga na realização da decisão para consultar e avaliar o que agradaria os demais.

##### 4.4.1 Tomada de decisão em conjunto e a busca da conciliação

O Gestor 9 realizava decisões procurando a participação dos demais nelas. Essa atitude parecia estar relacionada com traços da personalidade 9 que fazem o indivíduo procurar uma conciliação com os demais, como a simbiose e a superadaptação.

(27) **Eu decido junto, quase nunca sozinho. E não por impulso.** Tento não ser 8 ou 80. Tento não ser intransigente, não deixar pra lá. **Se não agradar, sentar, conversar e alinhar [...]** Tento ter certa flexibilidade e **alterar uma decisão se perceber que não foi a melhor** (GESTOR 9, grifo nosso).

(28) **Mesmo com prazo curto ele procura tomar as decisões em conjunto**, pra consultar e informar (SUBORDINADO 9-1, grifo nosso).

No trecho **Eu decido junto, quase nunca sozinho** no fragmento 27, o excerto **Eu decido junto** indica que o Gestor 9 tomava decisões em conjunto com outras pessoas. Subsequentemente, o excerto **quase nunca sozinho** fortalece essa indicação, pois a expressão **quase nunca** parece comunicar uma negação praticamente total do adjetivo **sozinho**, o qual sugere um estado de estar desacompanhado e isolado. Como essa negação se refere à tomada de decisão do gestor, então, compreende-se que ele habitualmente tomava decisões com outras pessoas. No fragmento 28, no trecho **Mesmo com prazo curto ele procurar tomar decisões em conjunto**, a conjunção subordinativa concessiva **Mesmo** sugere uma contradição entre um **prazo curto**, ou seja, um tempo escasso, e a ação típica do gestor de tomar decisões com outras pessoas, sendo esta indicada no trecho **ele procura tomar as decisões em conjunto**. Percebe-se, então, que o hábito de tomar decisões com outras pessoas se verificava também quando restrições de prazo se mostravam desfavoráveis para essa forma de tomar decisões.

Naranjo (1996) afirma que o indivíduo com a personalidade 9 realiza escolhas de forma a conseguir uma conciliação com os demais, sendo este comportamento devido aos traços da simbiose e superadaptação (descritos no referencial teórico). O comportamento do gestor de realizar decisões em conjunto objetivava conseguir decisões que satisfizessem aos demais. Por isso, a atitude dele de procurar decidir conjuntamente, mesmo quando restrições de tempo dificultavam essa ação, constitui-se num indício da excessiva submissão à vontade dos outros que se nota nos indivíduos com os traços citados acima. Portanto, compreende-se que a inclinação do gestor para decidir conjuntamente estava relacionada ao seu ego.

No trecho **Se não agradar, sentar, conversar e alinhar** no fragmento 27, a conjunção coordenativa subordinativa adverbial condicional **Se** informa que se ocorresse uma determinada condição, então uma outra ocorrência seria desencadeada. Neste caso, a condição é que a decisão do gestor não satisfizesse os demais, conforme indica o excerto **não agradar**. A ocorrência que seria desencadeada caso isso ocorresse é expressa pelo excerto **sentar, conversar e alinhar**, o qual aponta que o gestor procurava quem estivesse insatisfeito com a decisão para tratar a questão e tentar um acordo.

No trecho **Tento [...] alterar uma decisão se perceber que não foi a melhor** no fragmento 27, o vocábulo **Tento** indica que o gestor empreendia algum esforço. O esforço era o de modificar alguma decisão que ele tivesse alterado, conforme aponta o excerto **alterar uma decisão**. A conjunção subordinativa adverbial condicional **se** estabelece uma relação em que a realização desse esforço pelo gestor era desencadeada pela compreensão dele de que a decisão que ele havia escolhido anteriormente não era a mais adequada.

Esse trecho foi expresso imediatamente após o gestor informar que se sua decisão não agradava alguém, ele procurava tratar a questão e conseguir um acordo com o insatisfeito. Como um acordo que agrada o insatisfeito pressupõe a realização de uma nova decisão pelo gestor, então, ambas as mudanças de decisão, a que busca a satisfação de alguém e a que busca a realização de uma mais adequada deviam dizer respeito à mesma. Depreende-se daí que, para o gestor, a adequabilidade de sua decisão estava positivamente relacionada com a satisfação dos demais com ela. Por sua vez, se para o gestor a adequabilidade de sua decisão dependia da satisfação alheia e ele procurava realizar decisões que fossem mais adequadas, deduz-se que ela se inclinava à satisfação alheia.

Se para o gestor, decisões que satisfaziam os demais eram mais adequadas, então a satisfação que ele tinha com suas próprias decisões estava correlacionada com a satisfação que os demais tinham com elas. Palmer (1993) e Naranjo (1996, 2012) afirmam que o indivíduo com a personalidade 9 chega a tomar a necessidade do outro como sua, colocando-o no lugar do seu “eu”. Percebe-se dessa informação um paralelo entre o comportamento do gestor e a descrição dos autores sobre o indivíduo com a personalidade 9, pois a dependência da satisfação dele para com a dos demais parece constituir-se numa espécie de sujeição do indivíduo e seus desejos aos outros e aos desejos deles.

Parece-me, ainda, que essa dependência do Gestor 9 era, por ter aspectos de ser uma sujeição empática e voluntária ao contentamento dos demais, uma expressão dos traços da simbiose e da superadaptação (descritos no referencial teórico). Isto, pois, Naranjo (1996) coloca que estes traços consistem numa resignação das vontades do indivíduo, através da qual, seu comportamento e escolhas podem se basear na busca da conciliação. Como a descrição desses traços pelo autor parece expressar bem a atitude do gestor, compreendo que eles

estavam relacionados com sua inclinação para a tomada de decisão em conjunto e sua disposição em direcionar suas escolhas para o agrado alheio.

#### 4.4.2 A autonomia que os subordinados tinham para tomar decisões

O Gestor 9 dava autonomia e encorajava seus subordinados a trabalharem como preferiam. Índícios apontam que essa atitude estava relacionada ao seu ego, pois, o indivíduo com a personalidade 9 é complacente e, como ressaltado anteriormente, resigna suas vontades e prol dos outros. A autonomia dada aos subordinados resultou em uma abertura e descentralização da tomada de decisão no setor, as quais possibilitavam que ela se ajustasse às preferências dos subordinados.

(29) **Ele é uma pessoa que dá muita autonomia pra gente trabalhar** [...] Eu queria trabalhar com umas coisas do setor que não são relacionadas com meu cargo, mas ele deixa eu trabalhar com elas (SUBORDINADO 9-2, grifo nosso).

(30) **Hoje sei de praticamente tudo o que acontece no setor, não necessariamente de decisão**, mas de informação. (GESTOR 9, grifo nosso).

No trecho **Ele é uma pessoa que dá muita autonomia pra gente trabalhar** no fragmento 29, o verbo **dá** indica que o sujeito **Ele**, o gestor, realizava uma entrega ou concessão. No objeto direto **muita autonomia**, encontra-se o vocábulo **muita**. De acordo com o Dicionário Michaelis o vocábulo **muita** tem entre seus significados, o seguinte: “Que tem, em alto grau, as características geralmente associadas à palavra por ele modificada”. De acordo com o mesmo dicionário, dentre os significados do substantivo **autonomia**, se encontram “Direito de tomar decisões” e, relacionado à área da Administração, “Direito de se administrar livremente”. Nesse dicionário, outros significados desse vocábulo o remetem a sentidos de liberdade. A expressão **muita autonomia**, portanto, expressa algo no sentido de um alto grau de liberdade para tomar decisões. Como o fragmento aqui analisado foi expresso por um subordinado, a primeira pessoa do plural na expressão **pra gente** parece dizer respeito ao conjunto de subordinados do gestor, e, por isso, que algo era feito para eles ou lhes era dado. De acordo com as análises

desses excertos, compreende que a concessão realizada pelo gestor era a de um alto grau de liberdade para que seus subordinados tomassem decisões no desempenho de seus cargos.

No trecho **Hoje sei de praticamente tudo o que acontece no setor** no fragmento 30, o excerto **Hoje sei** indica que o gestor se referia ao seu nível de conhecimento na época da realização da entrevista. Na expressão **praticamente tudo**, o vocábulo **praticamente** sugere um sentido de proximidade, no caso, de uma totalidade. O conhecimento a que ele se referia era o que ocorria e era realizado no setor que ele geria, conforme indica o trecho **o que acontece no setor**. Compreende-se então que, neste trecho, o gestor informava que tinha um conhecimento quase total do que ocorria e era realizado no setor que ele geria.

Porém, no trecho subsequente, **não necessariamente de decisão**, o advérbio **não** parece indicar uma negação desse amplo conhecimento, no que diz respeito às decisões (tomadas no setor). Se o gestor não tinha conhecimento de todas as decisões realizadas em seu setor, por lógica, é porque ele não participava de todas as decisões tomadas ali. O reconhecimento do gestor de que ele não sabia e não participava de tudo o que era decidido em seu setor sugere que seus subordinados com alguma frequência tomavam decisões de forma independente. Esse reconhecimento, portanto, fortalece a compreensão de que seus subordinados podiam desenvolver seus trabalhos com autonomia.

A abertura que o gestor dava para que seus subordinados tomassem decisões autônomas parecia estar relacionada com o ego do Gestor 9. Como um dos traços do indivíduo com a personalidade 9 é a resignação de suas vontades em prol do atendimento à vontade alheia (NARANJO, 1996; RISO, HUDSON, 1999), parece-me que este traço pode estar relacionado com a atitude do gestor de deixar que seus subordinados trabalhassem com autonomia. Isto, pois, a autonomia para tomar decisões, sem que o gestor tivesse conhecimento delas, possibilitava tanto que os subordinados escolhessem as decisões que acreditassem serem as melhores, como as que mais lhe satisfizessem. É interessante notar que essa situação caracteriza uma descentralização da tomada de decisão no setor.

A autonomia que o gestor dava para os subordinados decidirem parecia estar relacionada à sua inclinação para tomar decisões em conjunto. Isto, pois, em ambos os casos se abria a possibilidade de que as opiniões e vontades dos subordinados influenciassem as decisões a serem tomadas, enquanto se retirava a orientação



dessas para às preferências pessoais do gestor. A permissão para que a tomada de decisão do setor ocorresse dessa forma, e até mesmo esforço, já que o gestor buscava a participação alheia em suas decisões, parecia estar relacionada ao ego dele.

Naranjo (1996) afirma que o indivíduo com a personalidade 9 é complacente, evita emoções estressantes e promove a harmonia ao seu redor para facilitar a manutenção da sua paz mental e de seu estado apático. A abertura para a escolha de decisões no setor de forma autônoma pelos subordinados devia estar relacionada também com esses traços, pois, ao permiti-la, ela possibilitava que as escolhas ali realizadas se concilhassem mais com as vontades e preferências deles, o que deveria ocasionar num ambiente com pessoas mais satisfeitas e menos atritos. Portanto, essa abertura pode ser compreendida como uma manifestação da complacência típica da personalidade 9, assim como da inclinação dela de promover concórdia com os demais. Essa compreensão parece ser ainda mais acertada ao lembrarmos que o esforço do gestor para tomar decisões em conjunto era conseguir a satisfação alheia.

#### 4.4.3 A reflexão que postergava a realização da decisão

O Gestor 9 apreciava e procurava não realizar decisões na hora em que surgia a demanda de uma. A delonga na tomada de decisão ocorria para que ele pudesse consultar os demais e avaliar o que seria decidido. Há indicações da literatura que isso se devia a traços egoicos típicos de indivíduos com a personalidade 9, principalmente dos que propiciam que ele agrade os demais e se entrosse bem com eles.

(31) **Decidir na hora, quase nunca. Gosto sempre de avaliar**, a não ser que tenha que ser na hora. **Incomoda ficar para depois, mas costuma ficar. Gosto sempre de ouvir outras pessoas**, não necessariamente do trabalho, para observar coisas que não vi. Procuro pessoas sensatas, tenho um ranking, costumo fazer isso (GESTOR 9, grifo nosso).

No trecho **Decidir na hora, quase nunca** no fragmento 31, a expressão **na hora** sugere características de imediatismo e rapidez à ação de decidir. O advérbio **quase**, na expressão subsequentemente falada **quase nunca** sugere que havia

poucas exceções na negação da realização de decisões com rapidez, expressa pelo vocábulo **nunca**. No trecho seguinte **Gosto sempre de avaliar**, o verbo **Gosto** indica que será expresso em seguida alguma preferência ou motivo de satisfação, no caso, o vocábulo **avaliar** indica que esta preferência ou motivo de satisfação era a ponderação do que ele decidiria. Daí infere-se que o motivo para ele não tomar decisões com imediatismo era que ele preferia e tinha satisfação em ter tempo para apreciar o que seria decidido. No trecho seguinte, **Gosto sempre de ouvir pessoas**, o vocábulo **Gosto** faz referência dessa vez a uma preferência ou satisfação causada pelo conhecimento e consideração do que os demais pensavam a respeito, o que é sugerido pelo objeto direto **ouvir pessoas**.

Se o gestor preferia e se satisfazia com a tomada de decisão em que ele tivesse tempo para ponderá-la, e essa ponderação envolvia a consideração da opinião alheia a respeito, então a preferência que ele tinha em tomar decisões considerando a opinião alheia era uma causa da sua atitude de não tomar decisão na hora em a demanda por uma surgia. Isto, pois, descobrir a opinião alheia sobre uma questão exige tempo para pesquisá-la. Essa valorização parecia estar relacionada ao ego do gestor, já que o indivíduo com a personalidade 9 apresenta atitudes que lhe proporcionem um bom entrosamento com os demais (NARANJO, 1996) e, de acordo com Riso e Hudson (1999), adota comportamentos que promovem o agrado alheio.

A atitude de “ouvir pessoas” e levar suas opiniões em consideração era possivelmente uma manifestação desses traços, pois o conhecimento do que os outros pensam e preferem deveria facilitar o entrosamento com eles e a escolha de decisões que os agradassem. Essa possibilidade é fortalecida pela conclusão que temos das análises anteriores de que o gestor procurava agradar os demais. Compreende-se, então, que essa inclinação egoica do gestor de buscar considerar às preferências alheias em suas decisões devia promover sua busca pelo conhecimento da opinião dos demais, o que resultava numa delonga de sua tomada de decisão.

A valorização da opinião e a satisfação alheia do Gestor 9 pareciam estar relacionadas à uma espécie de papel que o indivíduo com a personalidade 9 adota socialmente, o qual Riso e Hudson (1999, tradução nossa) chamam de “ninguém em especial”, o qual está descrito no referencial bibliográfico. A respeito desse papel, observa-se que se ele diminui a percepção de importância que o indivíduo tem de si

mesmo, então, relativamente, aumenta a importância dos demais. É possível, portanto, que a busca da opinião alheia, relatada pelo gestor, e o esforço que ele empreendia para deixar os demais satisfeitos se constituíssem numa manifestação desse papel e da percepção aumentada da importância dos outros, típicos da personalidade 9. Devido a esse entendimento, infere-se que a percepção exagerada da importância dos demais devia promover a busca de conhecimento que o gestor realizava para saber o que os outros pensavam e preferiam, com o intuito de agradá-los, o que, por sua vez, devia impactar no tempo que o gestor gastava para realizar suas decisões, alongando-o.

Parece-me ainda, que a busca de conhecimento sobre as preferências alheias e a ponderação realizada com essas informações eram atitudes que se manifestavam devido ao traço da simbiose e da superadaptação, já que temos indícios de que elas ocorriam para que o gestor pudesse adequar suas decisões ao que satisfizesse os demais. Esse comportamento está de acordo com o que afirma Naranjo (1999, p. 329) de que os “excessivamente ajustados” se submetem exageradamente às exigências e necessidades dos outros. A disposição do gestor em delongar a realização da decisão para saber a preferência alheia é um indício desses traços, pois, ele assim procedia mesmo que a delonga o incomodasse, o que indica uma inclinação à satisfação dos demais em detrimento de si próprio.

## 5 CONCLUSÃO

Considerando a subordinação do raciocínio de um indivíduo aos seus traços de personalidade, essa pesquisa faz o seguinte questionamento: em uma organização, qual a influência da personalidade e dos traços de personalidade dos gestores em suas decisões? Para responder a esta pergunta, a pesquisa aqui proposta analisou relações entre traços de personalidade e a tomada de decisão de gestores em uma organização em um *campus* avançado de uma universidade federal no estado de Minas Gerais.

Para realizar essa investigação foram adotadas a concepção e a tipologia de 9 personalidades de Naranjo (1996). A partir da compreensão deste autor foram realizadas entrevistas e, posteriormente, aplicados questionários de Riso e Hudson (1999) aos oito gestores do *campus* que aceitaram participar desse estudo para que eles fossem classificados em personalidades. Posteriormente, informações relativas às características da tomada de decisão dos gestores e à maneira com que administravam seus setores foram coletadas. Esta coleta se deu a partir de entrevistas com os gestores e subordinados deles.

Por fim, foi investigado através da análise de discurso se as decisões que eles tomavam e as que tinham sua participação eram influenciadas pelos traços de personalidade que os caracterizavam. Percebeu-se nessa investigação que os traços de personalidade dos gestores influenciavam a escolha de decisões deles e o processo decisório dos setores que eles administravam. E ainda, que os traços encontrados propiciavam que a tomada de decisão deles fosse deturpada da otimização de resultados favoráveis aos objetivos organizacionais.

As principais características dos gestores de personalidade 3 que influenciavam a tomada de decisão na organização e que estavam relacionadas ao ego deles envolviam: o que os faziam se sentirem pressionados e como eles lidavam com essa sensação; uma autoconfiança elevada; a autonomia e a disposição com que desenvolviam seus trabalhos; a preferência que tinham pela ação e decisão imediata quando surgia alguma demanda; e a forma com que se relacionavam com os demais servidores da organização. Na análise destas características foi percebido que elas serviam a necessidade egoica dos gestores de apresentarem uma imagem que eles acreditavam ser positivamente bem avaliada pelos demais servidores da organização. Essa imagem envolvia sentidos de

competência e, através dela, merecimento do cargo.

Essas características afetavam a tomada de decisão dos gestores ao propiciarem: sua inclinação ao agrado alheio, às vezes até mesmo em detrimento dos objetivos organizacionais; um certo grau de liberdade para que os subordinados pudessem realizar escolhas, se elas contribuíssem para o alcance dos resultados desejados pelo gestor; e promoviam uma tomada de decisão ágil, a partir de uma confiança dos gestores de que suas decisões necessariamente promoviam melhorias em seus setores, por exemplo. Portanto, foi percebido que a personalidade desses sujeitos, com os respectivos traços associados a ela, influenciava a tomada de decisão que eles realizavam.

As principais características do gestor de personalidade 6 que influenciavam a tomada de decisão na organização e que estavam relacionadas ao ego dele envolviam: um respeito e valorização da hierarquia e das regras; medo com relação às consequências de suas decisões; e aversão a riscos. Essas características surgiam de uma ansiedade da personalidade 6 de sentir segurança. Percebeu-se que elas afetavam sua tomada de decisão: ao promover uma delonga na escolha da decisão para refletir sobre qual delas era a melhor; e ao incliná-la para o que evitasse riscos, conflitos e ao que proporcionasse o agrado alheio, por exemplo.

As principais características do gestor com a personalidade 7 que influenciavam a tomada de decisão na organização e que estavam relacionadas ao ego dele envolviam: dificuldade para lidar com problemas; uma inclinação a se livrar deles; construção de relações fraternas; e comunicação realizada de forma a conseguir que seus projetos sejam realizados pelos demais. Essas características afetavam à tomada de decisão do gestor e de seu setor ao propiciarem: a busca de estratégias para evitar, afastar, não intensificar e suprimir problemas; e uma preferência e direcionamento das decisões para o consenso, por exemplo.

Já as principais características do gestor com a personalidade 9 que estavam relacionadas ao seu ego envolviam: busca de conciliação devido a uma valorização da opinião e da vontade alheia; resignação de suas vontades; e busca da satisfação dos demais. Os critérios e inclinações desse gestor em sua tomada de decisão e no seu desempenho do cargo estavam relacionados a uma busca inconsciente de tranquilidade através da satisfação alheia. Percebeu-se que as características egoicas desse gestor que promoviam nele a busca de tranquilidade e da satisfação alheia afetavam suas decisões ao promoverem: a realização delas em

conjunto com outras pessoas, buscando a conciliação e o agrado alheio, inclusive de seus subordinados; a autonomia com que os subordinados podiam trabalhar, a qual resultava numa descentralização da escolha delas; e a postergação da decisão para que outras pessoas fossem consultadas, por exemplo.

Os resultados encontrados nessa pesquisa podem ser utilizados para ações de melhoria na organização em que os gestores atuavam. Devido ao encontro de relações entre os traços de personalidade dos gestores estudados e a tomada de decisão deles, seria favorável à organização em que eles trabalhavam que fosse realizado um trabalho de conscientização desses gestores sobre seus traços e a interferência que estes exerciam sobre sua tomada de decisão. O propósito desse trabalho é oportunizar aos gestores, através do autoconhecimento, uma mudança no automatismo de atitudes suas, aqui identificadas, uma vez que essas atitudes podem ser modificadas pelo simples fato de estarem conscientes. Essa mudança tem o potencial de otimizar a tomada de decisão deles à favor da organização, já que, como foi percebido, ao escolherem decisões que atendiam seus interesses egoicos, os gestores as deturpavam do que seria melhor para ela.

Esse processo deve ser conduzido por alguém que conheça bem, tanto o conteúdo e os resultados dessa pesquisa, como as personalidades e suas características, de acordo com a literatura. Seria vantajoso que essa pessoa tivesse conhecimentos a respeito de tomada de decisão, liderança e administração de forma geral. Além disso, tendo em vista o caráter do trabalho que aqui se propõe, conhecimentos e experiência de *coaching*<sup>5</sup> também seriam benéficos à realização dele.

Esse trabalho pode ser desenvolvido inicialmente através do convite dos participantes para que fosse apresentado a cada um deles, de forma pessoal e particular, os resultados analisados referentes à sua personalidade; não apenas os traços relacionados aqui às decisões dos gestores seriam discutidos com eles. Cada gestor deve ser apresentado, também, ao que Naranjo e os principais autores sobre as nove personalidades informam sobre a dele. Essas apresentações devem ser realizadas, a fim de estimular um exame mais completo de cada gestor sobre seus

---

<sup>5</sup> De acordo com o Dicionário Michaelis, Coaching é uma “consultoria que aborda aspectos profissionais e pessoais da vida de um indivíduo e propõe estratégias e mudanças, partindo de um diagnóstico para entender os pontos fracos e ressaltar os fortes do profissional que busca novos rumos em sua carreira. Esse consultor tem como objetivos primordiais supervisionar, motivar e incentivar seu cliente a cumprir tarefas, vencer limitações e se conhecer melhor, a fim de atingir uma preparação adequada para o mercado de trabalho em sua área”.

padrões de comportamento e como eles interferem nas suas decisões e desempenho do cargo.

Posteriormente, deve haver uma reflexão conjunta com o gestor, onde, a partir das características comportamentais que ele reconheça em si e na sua tomada de decisão, analise-se o que pode ser modificado na forma como ele procede para que ela seja aperfeiçoada. A realização dessas reflexões e desse aperfeiçoamento devem ocorrer a partir do estímulo ao que eles já fazem ou poderiam fazer, o qual beneficia a organização, assim como do combate àquilo que à prejudica. Esse trabalho deve ocorrer no ritmo de cada gestor, isto é, o condutor o realiza de acordo com o desenvolvimento pessoal e particular de cada participante, enquanto este sentir-se confortável com a atividade.

É provável que a compreensão de padrões inconscientes de comportamento e decisão por parte dos gestores não seja realizada de forma rápida, assim como mudanças em suas atitudes que dependam do rompimento desses padrões. Por isso, esse trabalho será melhor realizado se ocorrer ao longo de um período de tempo e não apenas em uma única reunião. Neste caso, encontros podem ser marcados com o gestor, para que, no ritmo dele, suas características egoicas sejam estudadas e o que pode ser feito para que ele se aperfeiçoe como tomador de decisão.

É oportuno advertir que os traços de personalidade não buscam diagnosticar algum adoecimento emocional ou psíquico (mental). Trata-se da apropriação consciente de motivações inconscientes para revelar ao sujeito possíveis comportamentos padronizados. Dessa forma, o modelo utilizado para a pesquisa possibilita amenizá-los e não permite qualquer avaliação emocional ou psíquica do sujeito. Caso o condutor desse trabalho identifique possíveis sintomas de adoecimento emocional ou psíquico, será sugerido que o voluntário procure algum profissional especializado no assunto, podendo no máximo ser sugerido um profissional competente e acessível. O objetivo dessa ação se limita a realizar uma intervenção na organização que propicie, através do conhecimento dos gestores sobre suas características egoicas que afetam sua tomada de decisão, um aperfeiçoamento do desempenho deles nos cargos que ocupam e do modo deles de administrarem seus setores.

Enquanto limitações dessa pesquisa destaca-se o fato de que ela pôde ser realizada apenas com oito participantes e que neles apenas 4 personalidades foram

encontradas. Isso restringiu as investigações a um número menor de personalidades que poderiam ter sido examinadas. Para que estas limitações sejam contornadas, e a questão aqui investigada seja examinada mais completamente, é necessário que novas pesquisas sejam realizadas para que possam encontrar gestores com personalidades diferentes das que encontramos e, investiguem se os traços das personalidades deles influenciam a tomada de decisão desses gestores.

Considerando que a maioria dos gestores que encontramos tinha a personalidade 3, surge uma questão como abordagem de pesquisa: é mais comum indivíduos com a personalidade 3 se tornarem gestores? Por quê?



## BIBLIOGRAFIA

- ALONSO, L. H. **La Mirada Cualitativa en Sociología**. Madrid: Fundamentos, 1998.
- AMERICAN PSYCHIATRIC ASSOCIATION. **Diagnostic and Statistical Manual of Mental disorders - DSM-5**. 5th.ed. Washington: American Psychiatric Association, 2013.
- ANGELONI, M. T. **Elementos Intervenientes na Tomada de Decisão**. Brasília: v. 32, n. 1, p. 17-22, jan./abr, 2003.
- BERTONCINI, et al. **Processo Decisório: a tomada de decisão**. Revista Científica de Administração, Garça: v.20, jun, 2011.
- BONI, V.; Quaresma, S.J. **Aprendendo a entrevistar: como fazer entrevistas em ciências sociais**. Revista Eletrônica dos Pós-Graduandos em Sociologia Política da UFSC, 2005, p. 68-80.
- BRANDÃO, Z. **Entre questionários e entrevistas**. In: NOGUEIRA, M. A.; ROMANELLI, G.; ZAGO, N. (orgs.). **Família & escola**. Rio de Janeiro: Vozes, 2000. p. 171-83.
- BRYMAN, A. **Quantitative and qualitative research: further reflections on their integration. Mixing methods: Qualitative and quantitative research**. 1992. p.: 57-78.
- CAPELLE, M. C. A.; MELO, M. C. de OL.; GONÇALVEZ, C. A. Análise de conteúdo e análise de discurso nas ciências sociais. **Organizações Rurais & Agroindustriais**. Organizações Rurais & Agroindustriais. Lavras: 2011.
- CAREGNATO, R. C. A.; MUTTI, R. **Pesquisa Qualitativa: análise de discurso versus análise de conteúdo**. Florianópolis: Texto Contexto Enferm, 2006. pp. 679-684.
- DAMASIO, A. **O erro de Descartes: Emoção, razão e cérebro humano**. São Paulo: Companhia das Letras, 1996.
- DUARTE, R. **Pesquisa qualitativa: reflexões sobre o trabalho de campo**. Cadernos de Pesquisa, n. 115, p. 139-154, mar. 2002.
- FREITAS, H.; KLADIS, C. M. **O processo decisório: modelos e dificuldades**. Revista Decidir. Rio de Janeiro, ano 2, n.08, mar. 1995
- GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008
- GODOY, A. S.. Introdução à Pesquisa Qualitativa e Suas Possibilidades: uma revisão histórica dos principais autores e obras que refletem esta metodologia de pesquisa em Ciências Sociais. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo. Mar./Abr. 1995. pp. 57-63.
- GUIMARÃES, E. M. P.; ÉVORA, Y. D. M. Sistema de informação: instrumento para tomada de decisão no exercício da gerência. **Ciência da Informação**, Brasília, p.72-80, 2004.
- HARRÉ, R. **An outline of the main methods for social psychology**. In: HAYES, N. Doing Qualitative Analysis in Psychology. Londres: Psychology Press, 1997, cap. 2.
- LOUSADA, M.; VALENTIM, M. L. P. Modelos de tomada de decisão e sua relação com a informação orgânica. **Perspectivas em Ciência da Informação**. jan/mar. 2011

LOZANO, J. **Análisis del Discurso: hacia una semiótica de la interacción textual**. Madrid: Catedra, 1999.

LÜDKE, M.; ANDRÉ, M.E.D.A. **Pesquisa em educação: abordagens qualitativas**, 1986.

MALHOTRA, N. K. Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada. Bookman Editora, 2012.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Fundamentos de metodologia científica**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2003.

\_\_\_\_\_. **Técnicas de pesquisa**. Vol. 2. São Paulo: Atlas, 2007.

MINTZBERG, H.; RAISINGHANI, D.; TEHORET, A.. The structure of "unstructured" decision processes. **Administrative Science Quarterly**, p. 246-275, 1976.

NARANJO, C. **Os Nove Tipos de Personalidade**: um estudo do caráter humano através do eneagrama. Rio de Janeiro: Objetiva, 2006. 386 p.

\_\_\_\_\_. **O Eneagrama da Sociedade**. Traduzido por Mara R. Grebogy. São Paulo: Esfera, 2004.

\_\_\_\_\_. **27 Personajes en Busca del Ser**: experiencias de transformación a la luz del eneagrama. Barcelona: Ediciones La Llave, 2012.

NEVES, J. L. Pesquisa Qualitativa: *características, usos e possibilidades*. **Cadernos de Pesquisas em Administração**. São Paulo: 1, 3, 1996.

PALMER, H. **O Eneagrama**: compreendendo-se a si mesmo e aos outros em sua vida. Traduzido por Marisa do Nascimento Paro. São Paulo: Paulinas, 1993. Coleção avulso.

PIOVESAN, A.; TEMPORINI, E. R. Pesquisa exploratória: procedimento metodológico para o estudo de fatores humanos no campo da saúde pública. São Paulo: **Revista de Saúde Pública**, 1995. p. 318-25.

POLIT, D. F.; HUNGLER, B. P. **Nursing research: principles and methods**. Philadelphia: J. B. Lippincott, 1987

RISO, D. R.; HUDSON, R. **The wisdom of the Enneagram**: The complete guide to psychological and spiritual growth for the nine personality types. Nova Iorque: Bantam, 1999.

SHAW, S. E.; BAILEY, J. Discourse analysis: what is it and why is it relevant to family practice?. **Family Practice**, v. 26, n. 5, p. 413-419, 2009.

SIMON, H. **Rational Decision-Making in Business Organizations**. Pittsburgh: Carnegie-Mellon, 1978.

## APÊNDICES

### APÊNDICE A

#### **Entrevista de personalidade**

1. Conte um pouco sobre sua trajetória de vida até no momento presente.
2. Que planos você tem para o futuro?
3. O que é o trabalho para você? Como você percebe o trabalho?
4. Me fale sobre você. Conte-me cinco características positivas suas; e cinco críticas que você normalmente escuta das pessoas.
5. Que acontecimentos você considera serem importantes para fazerem a pessoa que você é hoje? Por que?
6. Nos últimos anos, o que você tem percebido que te deixa mais estressado ou ansioso?
7. O que você gosta de fazer no seu tempo livre? Por que?
8. Na sua velhice, o que te faria chegar à conclusão que você teve uma vida ruim ou que você fracassou?

## APÊNDICE B

### **Questionário de personalidade**

Em cada uma das próximas páginas será apresentado o questionário de Riso e Hudson que serve de teste para examinar a personalidade dos gestores. O “Questionário I” diz respeito à personalidade 1, o “Questionário II” diz respeito à personalidade 2, e assim sucessivamente.

A pontuação resultante do questionário será entendida como:

- Até 15 pontos: Você não é desse tipo;
- Entre 15 e 29 pontos: Você provavelmente não é desse tipo;
- Entre 30 e 44 pontos: Você tem algumas características desse tipo;
- De 45 a 59 pontos: Você provavelmente é desse tipo;
- De 60 a 75 pontos: Este é o seu tipo.

Nesta pesquisa, pontuações de 45 ou mais, serão compreendidas como confirmação da personalidade do gestor questionado.

Nos questionários expostos nas próximas páginas, apenas os títulos (“Questionário I”, “Questionário II”,...) serão retirados quando forem apresentados aos gestores participantes.

### Questionário I

Marque o quanto cada afirmação te descreve. Some o resultado e informe ao pesquisador.

Não apresente ao pesquisador o que você marcou em cada alternativa.

Marque conforme: 1: Não é verdade; 2: Raramente verdadeira; 3: Um pouco verdadeira; 4: Verdade no geral; 5: Muito verdade

A maioria das pessoas me vê como uma pessoa séria e realista - e eu concordo com eles.
Eu sempre tento ser honesto e objetivo sobre mim mesmo-e eu estou determinado a seguir minha consciência não importa o custo.
Tem uma parte de mim que é selvagem, mas de um modo geral este não tem sido meu estilo.
Parece que eu vivo com um juiz na minha cabeça: as vezes esse juiz é sábio e discerne bem, mas frequentemente ele é apenas severo e áspero.
Eu sinto que eu pago um preço por tentar ser perfeito.
Eu gosto de rir tanto quanto as outras pessoas - eu deveria fazer isso mais frequentemente!
Meus princípios e ideais me inspiram rumo à maiores realizações e fazem minha vida ser significativa e valer a pena.
Eu não entendo porque tantas pessoas têm padrões tão frouxos.
Tanto depende de eu fazer as coisas acontecerem que eu tenho que ser mais organizado e metódico que outros.
Eu tenho um senso pessoal de missão, talvez até um chamado de algo maior, e eu acredito que pode haver algo extraordinário para eu realizar durante minha vida.
Eu detesto erros, e, portanto, eu tendo a ser meticuloso pra garantir que as coisas sejam feitas apropriadamente.
Em muito da minha vida eu tenho acreditado que certo é certo e errado é errado - e é isso.
Eu tenho dificuldade pra me virar bem sozinho.
Muitas responsabilidades têm ficado nos meus ombros: se eu não tivesse aparecido no momento, sabe-se lá o que teria acontecido.
Eu fico profundamente comovido pela nobreza humana e bondade sobre pressão.

Questionário II

Marque o quanto cada afirmação te descreve. Some o resultado e informe ao pesquisador.

Não apresente ao pesquisador o que você marcou em cada alternativa.

Marque conforme: 1: Não é verdade; 2: Raramente verdadeira; 3: Um pouco verdadeira; 4: Verdade no geral; 5: Muito verdade

Minha preocupação genuína com as pessoas me torna profundamente envolvido com elas - suas esperanças, sonhos, e necessidades.
Me é natural ser amigável: eu entro em conversas facilmente e falo com proximidade com todo mundo.
Eu descobri que as pessoas correspondem calorosamente quando eu dou alguma atenção e encorajamento a elas.
Eu não posso ver um cachorro andando na rua sem querer levá-lo pra casa.
Eu me sinto bem em saber que sou uma pessoa cheia de ideias e generosa.
É complicado pra mim aceitar o crédito por muitas coisas que fiz para as pessoas, mas me incomoda bastante quando elas parecem não perceber ou se importar com o que fiz por elas.
É verdade que eu frequentemente faço mais pelos outros do que eu deveria - eu me doo mais do que devia e não me levo muito em consideração.
Eu frequentemente me acho tentando conquistar as pessoas - especialmente se eles parecem indiferentes a mim.
Eu tenho um prazer especial em entreter e hospedar meus amigos e parentes.
Eu posso ser caloroso e solidário, mas há mais "aço" em mim do que as pessoas pensam.
Eu posso expressar meus sentimentos para as pessoas mais abertamente do que a maioria expressa.
Eu faço esforços especiais pra saber o que está acontecendo com as pessoas com as quais eu me preocupo.
Eu me vejo como um "curador de corações quebrados".
Minha saúde e finanças têm sofrido frequentemente porque eu tenho colocado as necessidades e interesses de outros à frente dos meus.
Eu amo me esforçar bastante pra fazer as pessoas se sentirem bem-vindas e apreciadas.

Questionário III

Marque o quanto cada afirmação te descreve. Some o resultado e informe ao pesquisador.

Não apresente ao pesquisador o que você marcou em cada alternativa.

Marque conforme: 1: Não é verdade; 2: Raramente verdadeira; 3: Um pouco verdadeira; 4: Verdade no geral; 5: Muito verdade

Eu me vejo como uma pessoa altamente competente: realmente me incomoda quando eu sou menos que eficaz e eficiente.
Quando as coisas estão indo bem pra mim, eu sinto um tipo de prazer interior por ser quem eu sou e fazer o que faço.
Eu tento me apresentar para os outros da melhor maneira possível (não é o que todo mundo tenta?).
Meus sentimentos tendem a ser um estrangeiro pra mim - eu sinto as coisas fortemente por um tempo, e depois apenas continuo a vida.
É importante pra mim me sentir bem sucedido, mesmo se não eu não for tão bem sucedido como ainda quero ser.
Pro bem ou pro mal, eu sou bom encobrendo minhas inseguranças - as pessoas nunca sabem o que eu estou realmente sentindo!
Eu quero dar uma bom impressão para as pessoas, então eu geralmente sou educado, tenho boas maneiras e sou amigável.
Eu estou a par de quão bem meus amigos e colegas estão indo, e eu tendo a comparar-me com eles.
Eu frequentemente me esforço ao máximo pra ser o melhor no que faço - se eu não posso ser excepcional em algo, geralmente eu não vou me dedicar a isso.
As vezes faço as coisas de qualquer jeito para conseguir meus objetivos.
Quando eu estou inseguro, eu posso ser tanto indiferente quanto legal com as pessoas.
Realmente me incomoda quando eu não alcanço a excelência no que eu fiz.
Eu sou mais adaptável que a maioria das pessoas: se as coisas não estão indo bem, eu sei como mudar meu comportamento para obter os resultados que eu quero.
Eu sempre tenho um objetivo em foco e sei como me motivar pra obter os resultados que eu quero.
Eu tenho uma veia <i>workaholic</i> - eu me sinto à deriva se não estou realizando coisas.

Questionário IV

Marque o quanto cada afirmação te descreve. Some o resultado e informe ao pesquisador.

Não apresente ao pesquisador o que você marcou em cada alternativa.

Marque conforme: 1: Não é verdade; 2: Raramente verdadeira; 3: Um pouco verdadeira; 4: Verdade no geral; 5: Muito verdade

Várias pessoas me veem como alguém enigmático, difícil e contraditório - e eu gosto disso em mim!
Eu costumo sentir meus sentimentos negativos por um longo tempo, antes de me livrar deles.
Eu frequentemente me sinto sozinho e solitário, mesmo quando estou com pessoas íntimas a mim.
Se eu sou criticado ou mal entendido, eu tendo a me afastar e ficar de mal humor.
Eu acho difícil me envolver com projetos se eu não tiver controle criativo.
Eu tendo a não seguir regras ou atender expectativas porque eu quero colocar meu toque especial no que em qualquer coisa que eu faço.
Pela maioria dos padrões, eu sou dramático e temperamental.
Eu tendo a gastar tempo imaginando cenas e conversas que não necessariamente aconteceram.
Eu anseio por alguém que vai me resgatar e tirar pra longe de todo essa confusão que aborrece.
Quando as coisas ficam difíceis, eu tendo a me desfazer e desistir - talvez eu desista facilmente.
Eu posso perdoar quase tudo, exceto mau gosto.
Em geral, eu não gosto de trabalhar muito próximo aos outros.
Encontrar-me e ser honesto com minhas verdadeiras necessidades tem sido motivações extremamente importantes pra mim.
Eu não gosto de tomar a liderança e também de ser um seguidor.
Eu conheço precisamente minhas intuições, e se eu tenho ou não a coragem de agir de acordo com elas.



Questionário V

Marque o quanto cada afirmação te descreve. Some o resultado e informe ao pesquisador.

Não apresente ao pesquisador o que você marcou em cada alternativa.

Marque conforme: 1: Não é verdade; 2: Raramente verdadeira; 3: Um pouco verdadeira; 4: Verdade no geral; 5: Muito verdade

Eu gosto de explorar as coisas com profundidade e examinar detalhes até que eu as entenda tão completamente quanto possível.
Eu sou uma pessoa extremamente reservada que não deixa muitas pessoas entrarem no meu mundinho.
Eu não me sinto muito grande ou poderoso – e sim menor e invisível: eu seria um bom espião!
As outras pessoas pensariam que eu sou louco se soubessem o que estou pensando a maior parte do tempo.
Apenas conseguindo informação acurada você pode fazer uma decisão racional, mas a maioria das pessoas não são racionais.
Minha família me disse que eu sou um pouco estranho ou excêntrico - eles já me disseram que eu devia sair mais.
Eu posso falar pelos cotovelos quando eu quero, a maior parte do tempo, no entanto, eu prefiro apenas assistir toda a loucura ao meu redor.
Se você precisa que um problema seja resolvido, deixe que eu trabalhe nele sozinho e eu virei com a solução.
Quando você realmente pensa a respeito, você não pode ficar muito mais estranho do que é considerado comportamento normal.
Eu tendo a usar bastante tempo ajustando projetos nos quais eu trabalho.
A maioria das pessoas é tão ignorante que é impressionante que qualquer coisa funcione!
Eu sei muito sobre várias áreas e, em algumas delas, me considero um especialista.
Eu sou extremamente curioso e gosto de investigar por que as coisas são como são - mesmo as coisas mais óbvias não são realmente óbvias quando você as olha cuidadosamente.
Minha mente é tão intensa e ativa que frequentemente eu sinto que ela está em "chamas".
Frequentemente eu perco a noção de tempo porque estou completamente concentrado no que estou fazendo.

Questionário VI

Marque o quanto cada afirmação te descreve. Some o resultado e informe ao pesquisador.

Não apresente ao pesquisador o que você marcou em cada alternativa.

Marque conforme: 1: Não é verdade; 2: Raramente verdadeira; 3: Um pouco verdadeira; 4: Verdade no geral; 5: Muito verdade

Eu sou atraído pela autoridade, mas não confio nela ao mesmo tempo.
Eu sou muito emocional, apesar de que geralmente eu não mostro o que eu sinto - mostro apenas para quem me é íntimo, e mesmo para esses, nem sempre.
Se eu cometo um erro, eu temo que todo mundo vai querer pular no meu pescoço.
Eu me sinto mais seguro fazendo o que esperam de mim do que fazendo meu próprio caminho.
Eu posso nem sempre concordar com as regras e nem sempre eu as sigo, mas eu quero saber quais são elas!
Eu costumo ter fortes primeiras impressões sobre as pessoas, e essas impressões dificilmente mudam.
Tem algumas poucas pessoas que eu admiro - elas são minha espécie de heróis.
Eu não gosto de tomar grandes decisões, mas certamente não quero que outra pessoa as faça por mim.
Algumas pessoas me vêem como tenso e nervoso - mas eles não viram nem a metade disso.
Eu sei o quanto podem me prejudicar, então suspeitar dos outros faz sentido pra mim.
Eu quero confiar nas pessoas, mas frequentemente me acho questionando suas intenções.
Eu sou muito trabalhador: eu trabalho duro até o serviço ficar pronto.
Eu escuto a opinião de pessoas que confio antes de tomar uma decisão importante.
É estranho: eu posso ser cético, até cínico, sobre todo o tipo de coisas, mas às vezes acredito em coisas que evidentemente não são verdade.
Ansiedade parece ser um dos meus sobrenomes.

Questionário VII

Marque o quanto cada afirmação te descreve. Some o resultado e informe ao pesquisador.

Não apresente ao pesquisador o que você marcou em cada alternativa.

Marque conforme: 1: Não é verdade; 2: Raramente verdadeira; 3: Um pouco verdadeira; 4: Verdade no geral; 5: Muito verdade

Eu amo viajar e descobrir novos tipos de comidas, pessoas, e experiências - todo o fluxo maravilhoso da vida.
Minha agenda está geralmente cheia e eu gosto que seja assim.
O que é importante por mim é excitação e variedade ao invés de conforto e segurança, apesar que eu vou aproveitar os confortos quando encontrá-los.
Minha mente está sempre falando - às vezes parece que eu estou pensando em dez coisas ao mesmo tempo.
Algo que eu não consigo aguentar é ficar entediado - eu procuro garantir que eu nunca fique entediado.
Eu sou muito comprometido quando estou em um relacionamento, mas quando ele acaba, eu sigo a vida.
Eu sou curioso e aventureiro, e sou geralmente o primeiro dos meus amigos a experimentar algo que é novo e interessante.
Quando eu não gosto mais de fazer algo, eu paro de fazer.
Eu não sou apenas uma pessoa engraçada - tem um lado mais sério, até negro em mim, apesar de eu não gostar tanto de experimentá-lo.
Eu sou bom pra entender a situação, mas nem tanto os detalhes: é mais prazeroso pra mim falar de um monte de ideias novas do que me envolver na implementação delas.
Quando eu realmente quero algo, eu acho um jeito de conseguir.
As vezes algo me deixa triste, mas eu rapidamente me recupero.
Um dos meus principais problemas é que me distraio facilmente e fico muito disperso.
Eu tendo a gastar mais dinheiro do que realmente tenho.
É ótimo ter outras pessoas juntas - enquanto elas quiserem ir aonde eu for.

Questionário VIII

Marque o quanto cada afirmação te descreve. Some o resultado e informe ao pesquisador.

Não apresente ao pesquisador o que você marcou em cada alternativa.

Marque conforme: 1: Não é verdade; 2: Raramente verdadeira; 3: Um pouco verdadeira; 4: Verdade no geral; 5: Muito verdade

Eu sou extremamente independente e não gosto de depender das pessoas naquilo que eu realmente preciso.
Eu sinto que os fins justificam os meios.
Quando eu me preocupo com as pessoas, eu frequentemente penso nelas como parte do meu grupo e sinto que preciso tomar conta dos interesses delas.
Eu sei como conseguir resultados: eu sei como recompensar pessoas e como pressioná-las a fazer o que tem que ser feito.
Eu não tenho muita simpatia por aqueles que são fracos e vacilantes - fraqueza é um convite a problemas.
Eu tenho uma grande força de vontade e não desisto ou me retiro facilmente.
Eu nunca estou mais orgulhoso do que quando alguém que estava embaixo da minha asa faz seu próprio caminho.
Eu tenho um lado afetuoso, até um pouco sentimental, que eu mostro para pouquíssimas pessoas.
As pessoas que me conhecem apreciam que eu falo diretamente pra elas e digo exatamente o que está na minha mente.
Eu tive que me esforçar duramente pra conseguir tudo o que tenho - eu acho que o esforço difícil é bom porque faz você mais durão e certo do que você quer.
Eu me vejo como um desafiador, como alguém que pressiona as pessoas a irem além da zona de conforto e atingir o melhor delas.
Meu senso de humor é vulgar, as vezes até rude, apesar de eu achar a maioria das pessoas excessivamente respeitosa e sensível.
Eu posso ficar muito irado, mas isso passa.
Eu me sinto mais vivo quando faço o que outros pensam ser impossível: eu gosto de ir até o limite e ver se posso vencer o improvável.
Alguém geralmente tem que sofrer perante as situações, e eu não quero que seja eu.

Questionário IX

Marque o quanto cada afirmação te descreve. Some o resultado e informe ao pesquisador.

Não apresente ao pesquisador o que você marcou em cada alternativa.

Marque conforme: 1: Não é verdade; 2: Raramente verdadeira; 3: Um pouco verdadeira; 4: Verdade no geral; 5: Muito verdade

O que as pessoas gostam de mim é que elas se sentem seguras comigo.
Eu não me importo de estar com outras pessoas e não me importo de estar sozinho - ambos são bons se eu me sentir em paz.
Eu encontrei certo equilíbrio na minha vida e eu não vejo razão para bagunça-lo.
Estar confortável, em todo o sentido da palavra, me atrai muito.
Eu prefiro concordar com uma pessoa do que criar uma "cena".
Eu não sei exatamente como eu faço, mas eu não deixo as coisas me abalarem.
Eu sou bastante fácil de satisfazer e geralmente sinto que o que eu tenho é suficiente para mim.
Dizem-me que eu sou distraído e absorto - o fato é que entendo as coisas, mas eu apenas não quero reagir a elas.
Eu não quero dizer que sou teimoso, mas as pessoas dizem que eu posso ser cabeça-dura quando tomo uma decisão.
Muitas pessoas se estressam com facilidade. Sou muito mais equilibrado.
Você deve aceitar o que a vida trazer, já que não há muito que se possa fazer a respeito de qualquer forma.
Eu consigo facilmente ver diferentes pontos de vista, e eu tendo a concordar com as pessoas mais do que discordar delas.
Eu acredito em enfatizar o positivo, ao invés de vivenciar o negativo.
Eu tenho o que pode ser chamado de filosofia de vida, que me guia e me dá um grande conforto em tempos difíceis.
Durante o dia, eu faço tudo o que precisa ser feito, mas quando ele acaba, eu realmente sei relaxar e ficar tranquilo.

## APÊNDICE C

### **Entrevista de Tomada de Decisão - Gestor**

Abertura: Estou desenvolvendo a pesquisa “Diga-me como tu és que te direi como geres: a influência da personalidade na tomada de decisão”. Eu tenho um roteiro de entrevista para aplicar ao senhor(a) e espero sua participação de acordo com o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido que o senhor(a) assinou.

- Quais os critérios que você utiliza para tomar suas decisões?
- Diante de alguma decisão que você considera importante, como você reage? Quais critérios utiliza? Em que você se embasa?
- Diante de alguma decisão que você não considera importante, como você reage? Quais critérios utiliza? Em que você se embasa?
- No dia a dia, você toma decisões rapidamente ou prefere aproveitar o prazo disponível para decidir?
- Você consulta a opinião de outras pessoas ou tende a tomar decisões de forma mais solitária?
- Quais as decisões mais importantes que você fez nos últimos meses?
- Qual o nível de autonomia você dá a seus subordinados? Porque e como você lida com isso?
- Com relação ao setor que você gere, quais seus planos para o futuro? Porque?
- Como você lida com a pressão e a responsabilidade de suas decisões?
- Como você lida com a burocracia da organização pública em que você trabalha? O que você pensa sobre ela?
- Como você lida com as decisões que não te agradam do seu superior? E as determinações e decisões que não te agradam de outros setores?

Fechamento: Muito obrigado pela sua participação. Se você precisar de qualquer informação, estou a sua disposição.

## APÊNDICE D

### **Entrevista de Tomada de Decisão - Subordinado**

Abertura: Estou desenvolvendo a pesquisa “Diga-me como tu és que te direi como geres: a influência da personalidade na tomada de decisão”. Eu tenho um roteiro de entrevista para aplicar ao senhor(a) e espero sua participação de acordo com o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido que o senhor(a) assinou.

- Quais os critérios que seu gestor utiliza para tomar decisões?
- Diante de alguma decisão importante, como seu gestor reage? Quais critérios e embasamento ele utiliza?
- Diante de alguma decisão que você não considera importante, como seu gestor reage? Quais critérios e embasamento ele utiliza?
- No dia a dia, o gestor toma decisões rapidamente ou prefere aproveitar o prazo disponível para decidir?
- O gestor consulta a opinião de outras pessoas ou tende a tomar decisões de forma mais solitária?
- Quais as decisões mais importantes que o gestor realizou nos últimos meses?
- Qual o nível de autonomia que o gestor dá aos subordinados?
- Como você caracteriza o modo com que seu gestor gere?
- Qual a forma com que o gestor lida com a pressão e a responsabilidade das decisões que toma e do cargo que ocupa?
- Como o gestor lida com a burocracia da organização pública em que trabalha?
- Como ele lida com as decisões que não o agradam e que partem do superior dele? E as determinações e decisões que não o agradam e que partem de outros setores?

Fechamento: Muito obrigado pela sua participação. Se você precisar de qualquer informação, estou a sua disposição.