

**ARTIGO: ESTRUTURAÇÃO DE PERFIL DE PESSOAS PARA
EQUIPE DE GERENCIAMENTO DE PROJETOS: UM ESTUDO
PROSPECTIVO**

*ARTICLE: PEOPLE PROFILE'S ORGANIZATION FOR TEAM OF
PROJECT MANAGEMENT: A PROSPECTIVE STUDY*

José A. Patrocínio, M.Sc.

Mestrado em Sistemas de Gestão – UFF

Laboratório de Tecnologia, Gestão de Negócios e Meio Ambiente

patro@pons.com.br

André Baptista Barcaui, M.Sc.

Mestrado em Sistemas de Gestão – UFF

Laboratório de Tecnologia, Gestão de Negócios e Meio Ambiente

barcaui@uol.com.br

Oswaldo Luiz Gonçalves Quelhas, D.Sc.

Mestrado em Sistemas de Gestão – UFF

Laboratório de Tecnologia, Gestão de Negócios e Meio Ambiente

quelhas@latec.uff.br

Resumo

Este artigo procura refletir sobre a definição, por parte das empresas do tipo correto de profissional para gerenciamento de projeto. Em síntese busca-se neste estudo, que é parte de uma pesquisa maior sobre gestão de projetos, caracterizar a qualidade do gerenciamento do projeto. Tal qualidade depende primordialmente da qualidade do gestor. Estuda, através de pesquisa prospectiva e de campo, com base em revisão da literatura e em aplicação do questionário, um modelo baseado em Jung. Este trabalho pretende contribuir na estratégia de identificação de profissional para o gerenciamento de projetos.

Palavras Chave: Gerenciamento de Projetos, Competências para Projetos, Gestão de Pessoas.

Abstract

This article looks for to reflect on the definition, on the part of the companies of the correct type of professional for project management. In synthesis one searches in this study, that is part of a bigger research on management of projects, to characterize the quality of the management of the project. Such quality depends primordially on the quality of the manager. It studies, through research and of field, on the basis of revision of the literature and in application of the questionnaire, a model based on Jung. This work intends to contribute in the strategy of identification of professional for the management of projects.

Keywords: Project Management, Project's Competency, Human Resource Management.

Considerações iniciais.

Um maior desafio das organizações é escolher pessoas certas. Este pode ser seu grande diferencial de sucesso. Como selecionar e desenvolver estas pessoas que irão compor uma equipe de alto desempenho? Este estudo, inspirado nos *Tipos Psicológicos* de Carl Gustav Jung tem como objetivo apresentar uma referência conceitual que auxilie não apenas na escolha, mas também na retenção e promoção de pessoas com o perfil adequado para atuarem em situações críticas com clientes, fornecedores ou outras instituições externas, negociando e superando conflitos de interesse.

Há uma consciência que o sucesso está intimamente ligado à satisfação com o trabalho e a *Teoria dos Tipos Psicológicos* de Jung é uma valiosa contribuição para escolha da atividade certa para cada pessoa e pelo profissional certo para cada empresa (MORIN, Estelle M., **Os sentidos do trabalho**, RAE executivo 71, HEC-Montreal, 2002).

Mas como conhecer este profissional a ponto de minimizar possíveis efeitos negativos e maximizar possíveis efeitos positivos associados à sua personalidade? Como garantir que a pessoa certa será alocada na equipe correta, bem como a equipe correta para a pessoa certa?

A crescente complexidade do ambiente nas organizações, em face das grandes transformações por que passam os mercados, estão a provocar acentuadas mudanças na

estrutura das empresas, no trabalho e, por conseguinte, nas relações comerciais. A principal delas talvez seja o distanciamento entre empresas e clientes e um dos reflexos deste distanciamento é a tendência de impessoalização da relação cliente - fornecedor. Como estratégia para minimizar os efeitos desta tendência, a maioria dos especialistas defende o desenvolvimento de competências humanas e profissionais. (BADRI, Masood A. DAVIS, Donald. DAVIS, Donna. **A Study of Measuring the Critical Factors of Quality Management**, International Journal of Quality & Reliability Management, Vol. 12 No. 2, 1995, pp. 36-53).

Metodologia

Tomando-se por base os critérios classificatórios mais comumente utilizados e referenciando-se por NASCIMENTO (2002: 73), a pesquisa que fundamentou este estudo se classifica em três categorias. Pelo critério de finalidade do trabalho trata-se de uma pesquisa aplicada; no tocante ao procedimento geral adotado qualifica-se no rol das pesquisas descritivas; e quanto ao objeto de investigação, caracteriza-se como exploratória.

O desenvolvimento deste trabalho foi estruturado em 3 (três) partes conforme descrição a seguir: Uma revisão da bibliografia referenciada no artigo e baseada em Jung e seus seguidores; A confecção de um questionário de 86 perguntas baseadas na teoria de Jung e suas funções de adaptação; Um modelo de análise referencial que possibilita a análise do questionário e que traduz o perfil psicológico predominante nos indivíduos entrevistados. A metodologia foi assim escolhida em função de sua praticidade e utilidade para desenvolvimento do modelo, permitindo o uso imediato de seu resultado.

Estruturação das Competências Necessárias à Gestão de Projetos

A mudança de percepção de valor em relação ao processo que define as competências necessárias à prática de um gestor de projetos passa por forte revisão em seus conceitos (LIMA, Sandra Mara Maciel de. HOPFER, Kátia Regina. LIMA, José Edmilson de Souza. **Complementaridade entre Racionalidades na Construção**, RAE-eletrônica, v.3, n.2, Art.19, 2004)

Até bem pouco tempo ao bom gestor era atribuído o perfil de profissional falante, portador de grande eloquência além de capacidade técnica e analítica. Estas capacidades vêm perdendo importância na escala de valor do mercado, à proporção que outra, aparentemente antagônica, vem ganhando destaque: *saber ouvir, liderança genuína e humana, busca do auto conhecimento*. O profissional gestor de projetos precisa dispor de um novo perfil.

No novo contexto, aprender a gerenciar o projeto passa a ser uma exigência não só para se alcançar melhores resultados, mas, na medida em que o mercado vai se tornando mais competitivo, a habilidade para gerenciar projetos passa a ser encarada como uma alternativa capaz de promover maior pessoalidade nas relações com os clientes e com a equipe do projeto, assegurando maior proximidade nos relacionamentos comerciais e intra equipe. Neste cenário a habilidade para gerenciamento de projeto se projeta como diferencial tático expressivo, capaz de superar as dificuldades e os desafios de aproximação, conquista e manutenção de clientes, além de maximizar o rendimento da equipe do projeto. (CARVALHO, Maria Luisa. GRISCI, Carmem Ligia Iochins. **Gerenciamento de Impressão e Produção de Subjetividade em Entrevista de Seleção**, RAE-eletrônica, v.2, n.2, 2003)

Objetivo deste estudo.

Este trabalho tem como objetivo geral identificar as habilidades profissionais consideradas determinantes para o sucesso em gerenciamento de projeto. A principal hipótese do trabalho sustenta que a habilidade em saber ouvir já é, hoje, reconhecida como a habilidade profissional que mais contribui para ações de gestão de projetos.

A comunicação entre pessoas sempre pareceu a Jung problema da maior importância. O outro não é tão semelhante a nós conforme gostaríamos. Ao contrário, é muito diferente. Nas relações de amizade e de trabalho surgem desentendimentos, desencontros, que deixam cada personagem perplexo face às reações do outro, já incluindo sensíveis diferenças de idade, de educação ou de situação social. (CAPPELLE, Mônica Carvalho Alves. *et al.* **Uma Análise da Dinâmica do Poder e das Relações de Gênero no Espaço Organizacional**, RAE-eletrônica, v.3, n.2, Art.22, 2004)

Competências de Relacionamento.

A importância dos relacionamentos é supervalorizada por GORDON (2000: 15) quando afirma de forma inequívoca, que os relacionamentos são os únicos bens verdadeiros da empresa, visto que são eles que garantem à organização rendimentos em longo prazo, além de baixos riscos e da oportunidade de aumentar rendimentos e lucros empresariais. O gestor estará lidando não apenas com qualidades de serviço e de projeto, mas, sobretudo, com qualidade de relacionamento, de acordo com PEPPERS & ROGERS (1994: 12).

A inserção da variável *qualidade da relação* como fator crítico de sucesso para o processo de gerenciamento de projetos é um marco teórico. Desta forma para alcançar a excelência na prática da gestão de projetos, o profissional precisa abandonar qualquer técnica baseada em procedimentos pré-estabelecidos, orientando-se, agora, por uma dinâmica

relacional, a qual tem evoluído de um contato passageiro, de interesse unilateral, para algo mais forte e duradouro como uma parceria de apoio mútuo.

A Contribuição de Jung

Jung deteve-se no exame deste problema e apresentou sua contribuição a fim de que nos possamos orientar melhor dentro dos quadros de referência do outro. Modesto como sempre, escreveu: “não creio de modo algum que minha classificação dos tipos seja a única verdadeira ou a única possível” (Jung, 1971).

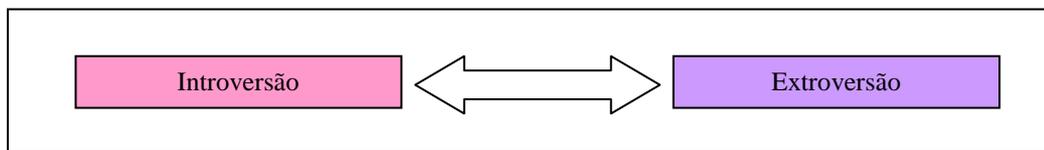


Figura 1. Simbologia das atitudes típicas segundo Jung

Distinguiu inicialmente aqueles que partem rápidos e confiantes ao encontro do mundo, daqueles que hesitam, recuam, como se o contato com o mundo lhes infundisse medo ou fosse uma tarefa muito pesada. À primeira forma de denominou extroversão e à segunda introversão. Estes termos que se popularizaram, foram criados e introduzidos em psicologia por Jung. O conceito de extroversão e de introversão baseia-se na maneira como se processa o movimento da energia psíquica (libido) em relação ao objeto.

Na extroversão a energia flui sem embaraços ao encontro do mundo. Na introversão a energia recua diante do mundo, pois este parece ter sempre algo de ameaçador que afeta intensamente o indivíduo. Mas, em compensação, existe uma corrente energética inversa na personalidade inconsciente. Extroversão e introversão são atitudes normais. Qualquer um pode ser enquadrado numa dessas duas atitudes típicas.

Cedo Jung deu-se conta de que dentro de cada uma das duas atitudes típicas havia muitas variações. Um introvertido podia diferir enormemente de outro, embora ambos reagissem de modo análogo, face ao mundo. Idem no interior do grupo dos extrovertidos. Que ocorria então? Como bom empirista, Jung foi acumulando observações até concluir que essas diferenças dependiam da função psíquica que o indivíduo usava preferencialmente para adaptar-se ao mundo exterior.

As Funções de Adaptação

São quatro as funções de adaptação, espécie de quatro pontos cardeais que a consciência usa para fazer o reconhecimento do mundo exterior e orientar-se: sensação, pensamento, sentimento e intuição.

A **sensação** constata a presença das coisas que nos cercam e é responsável pela adaptação do indivíduo à realidade objetiva. O **pensamento** esclarece o que significam os objetos. Julga, classifica, discrimina uma coisa da outra. O **sentimento** faz a avaliação dos objetos, decide do valor que têm para nós. Estabelece julgamentos como o pensamento, mas a sua lógica é toda diferente. É a lógica do coração. A **intuição** é uma percepção via inconsciente. É apreensão da atmosfera onde se movem os objetos de qual o possível curso de seu desenvolvimento.

Todos possuem as quatro funções, entretanto sempre uma dentre elas se apresenta mais desenvolvida e mais consciente que as outras três. Daí ser chamada função principal.

Cada indivíduo privilegia o uso de sua função principal, pois manejando-a consegue melhores resultados na luta pela existência. O leão ataca com as garras e o crocodilo abate sua presa com a cauda (Jung, 1971). Uma segunda função serve de auxiliar à principal, possuindo grau de diferenciação maior ou menor. A terceira quase sempre não vai além de um

desenvolvimento rudimentar. A quarta permanece, normalmente, num estado mais ou menos inconsciente, por isso é denominada função inferior.

Seria ótimo que as quatro funções fossem igualmente desenvolvidas para que conhecêssemos os objetos sob seus quatro aspectos e porque assim haveria também distribuição equivalente da carga energética necessária à atividade de cada função. Isso, porém, raramente acontece. Na maior parte das pessoas uma única dessas funções desenvolve-se e diferencia-se roubando energia às outras.

Essas funções dispõem-se duas a duas, em oposição. É fácil compreender que se a **intuição** é a função principal, a **sensação** será necessariamente a função inferior. Desde que o intuitivo apreende as coisas no seu conjunto e aquilo que o atrai é o clima onde elas se movem para seu destino ainda incerto e obscuro, certamente ele não será perito no exame detalhado dos objetos nem saberá encontrar para si firmes posições de relacionamento no mundo real, com suas exigências concretas e imediatas. O contrário acontece quando a sensação é a função mais desenvolvida.

Entre o pensamento e o sentimento ocorre incompatibilidade semelhante. O **pensamento** trabalha para conhecer as coisas, sem maior interesse pelo seu valor afetivo, valor que decerto viria interferir em julgamentos que pretendem ser neutros. O **sentimento** faz, em primeiro lugar, a estimativa do objeto, julga seu valor intrínseco. Portanto são funções que se excluem, não podendo ocupar, ao mesmo tempo, o mesmo plano. Se o **pensamento** for a função principal, o **sentimento** será a inferior, e vice-versa.

Sendo a função principal de cada indivíduo a arma mais eficiente de que este dispõe para sua orientação e adaptação no mundo exterior, ela se torna o seu habito reacional. É esta função, pois, que vem caracterizar os tipos psicológicos. Desde que as quatro funções podem

ser extrovertidas ou introvertidas, resultam oito tipos psicológicos: pensamento extrovertido, sentimento extrovertido, sensação extrovertida, intuição extrovertida, pensamento introvertido, sentimento introvertido, sensação introvertida, e intuição introvertida.

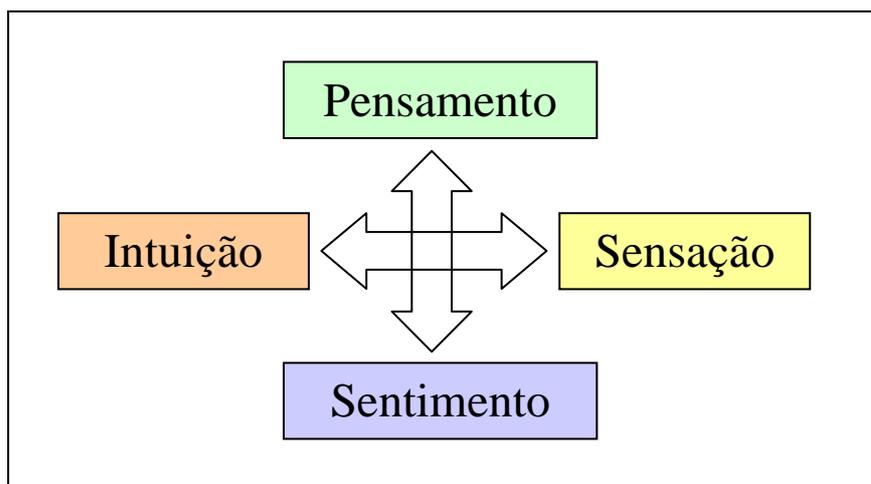


Figura 2. As funções de adaptação e seus antagonismos

Comecemos pela descrição dos quatro tipos extrovertidos:

1. Tipo Pensamento Extrovertido

A personalidade consciente é extrovertida e o pensamento, a função principal, está dirigido para o exterior. Sua atitude tende constantemente a estabelecer ordem lógica, clara, entre coisas concretas. O raciocínio abstrato não o atrai. Ele poderá lutar com entusiasmo pela liberdade mas, questionado por alguém que lhe peça para dizer o que entende por liberdade, não se interessará por definir o conceito. Este tipo gosta de fazer prevalecer seus pontos de vista que, coordena de maneira rígida e impessoal tornando-se muitas vezes autoritário, principalmente no círculo de sua família. Sua conduta é pautada segundo regras rigorosas, dentro de seus princípios, os quais ele aplica também aos outros, sem fazer a avaliação de nuances pessoais.

Os representantes deste tipo que mais se destacam são hábeis políticos, homens de negócios, advogados brilhantes, que rápido encontram os fatos básicos das situações que têm em mãos, excelentes organizadores de serviços científicos, de firmas comerciais ou de setores burocráticos.

2. Tipo Sentimento Extrovertido

Este tipo mantém relação adequada com os objetos exteriores, vivendo nos melhores termos com o seu mundo. É acolhedor e afável. Irradia calor comunicativo que torna o indivíduo deste tipo o centro de amigos numerosos. Mas ele sabe fazer a correta estimativa desses amigos, facilmente pesa suas qualidades positivas e negativas, e assim não forma ilusões sobre as pessoas com quem convive. Esta capacidade de segura avaliação afetiva poupa-o de decepções e ser subitamente submerso por explosões de sentimentos, que são habituais ao tipo pensamento. Permanece, em geral fiel aos valores que lhe foram passados desde a infância. As manifestações de sua afetividade são exuberantes e, não raro, parecem excessivas aos olhos de outros tipos.

Quando o tipo sentimento extrovertido entrega-se à vida pública pode tornar-se um grande líder, fascinando pelo apelo emocional de sua personalidade mais que pela originalidade de seu pensamento. Nos círculos íntimos resulta nos mais agradáveis amigos e amigas, pois poder-se-á dizer que foi este tipo que inventou a arte da amizade. Prefere a medicina, as ciências diretamente ligadas ao homem, a poesia lírica, a música romântica, enfim as coisas que o toquem na esfera afetiva.

Se o controle da função superior falha (desgaste, cansaço, doença), os pensamentos negativos emergem. E, por serem produzidos pela função inferior de um extrovertido, têm as

marcas da introversão, voltando-se principalmente contra o próprio indivíduo que se vê, sem motivos objetivos, destituído de todo valor, incapaz para quaisquer realizações.

Entenda-se que não se trata aqui de inferioridade da função pensamento num sentido quantitativo, mas de uma função que não foi afiada pelo uso, que não se diferenciou suficientemente.

3. Tipo Sensação Extrovertida

O tipo sensação extrovertida se satisfaz na apreciação sensorial das coisas. Vai-se a uma reunião social saberá descrever como estavam vestidas as pessoas e imediatamente reconhecerá a qualidade dos móveis, dos tapetes. Ele parece segurar os objetos entre o eixo de seus olhos como entre as hastes de uma pinça, diz Jung. Ama os prazeres da mesa, o conforto das habitações. Relaciona-se de modo concreto e prático aos objetos exteriores. Adapta-se facilmente às circunstâncias, possuindo seguro sentido da realidade. Pertencem a este tipo aqueles de quem se diz correntemente que "sabem viver". Contam-se entre seus expoentes engenheiros, mecânicos, mestres na profissão, industriais e comerciantes que alcançam grandes êxitos em seus campos.

O tipo sensação extrovertida repele as questões teóricas de caráter geral. O importante para ele é a descrição minuciosa, exata dos objetos. Procura sempre explicar os fenômenos reduzindo-os a causas objetivas já bem estabelecidas. As hipóteses de interpretações, no domínio científico, parecem-lhe sempre fantasiosas. E a atenção às manifestações da vida subjetiva lhe parece sintoma de doença ou, pelo menos, uma coisa inútil.

4. Tipo Intuição Extrovertida

Este tipo está sempre farejando novas possibilidades. Coisas que ainda não assumiram formas definidas no mundo real. Sabe antes de todos os outros quais as mercadorias que serão mais vendáveis no próximo ano, quais as indústrias que terão melhores perspectivas de prosperar ou pressente o rumo futuro dos acontecimentos políticos. No campo da ciência está sempre interessado pelas aquisições mais inovadoras e no campo da arte descobre o pintor, hoje desconhecido, que será aceito como um gênio daqui a 30 anos.

Empreende várias iniciativas ao mesmo tempo, pois como deixará de agarrar probabilidades tão vantajosas que por assim dizer se oferecem a ele, enquanto os outros nem sequer as percebem? Inicia facilmente a atividades novas, também do mesmo modo as abandona a meio caminho para começar outra coisa que de repente o fascinou. Não lhe agradam as situações estáveis, dentro das quais se sente como um prisioneiro. Sua função principal arrasta-o para a frente e, se não der atenção à função do real (sensação), que é o seu ponto fraco, outros colherão o que ele semeou.

Passemos à descrição dos quatro tipos introvertidos:

1. Tipo Pensamento Introvertido

O tipo pensamento introvertido considera as idéias gerais aquilo que há de mais importante. Quando aborda um problema procura, em primeiro lugar, encontrar idéias e pontos de vista que lhe permitam uma visão panorâmica dos temas a estudar. Idéias gerais mal digeridas, mal diferenciadas, confundidas umas nas outras põem os indivíduos deste tipo irritadíssimo contra quem as apresenta em tal estado.

Ao contrário do pensador extrovertido, que se contenta de pôr ordem lógica entre idéias já existentes, o pensador introvertido interessa-se principalmente pela produção de idéias novas ou pela busca de originais e audaciosas articulações. Atribui a dados empíricos valor secundário, apenas para documentar suas teorias e não porque tenham interesse próprio. Os matemáticos teóricos, os filósofos criadores de concepções do mundo, aqueles que se deleitam nas especulações filosóficas ou científicas são os mais altos expoentes deste tipo psicológico.

2. Tipo Sentimento Introvertido

As pessoas deste tipo apresentam-se calmas, retraídas, silenciosas. São pouco abordáveis e difíceis de compreender porque, sendo dirigidas por forças subjetivas, suas verdadeiras intenções permanecem ocultas. Daí algo de enigmático envolvê-las. Seus sentimentos são finamente diferenciados, mas não se exprimem externamente. Desdobram-se em profundidade. São secretos e intensos. As relações com o objeto são mantidas dentro de limites bem medidos, toda manifestação emocional exuberante lhes desagrada.

Vistos de fora parecem frios e indiferentes, quando na realidade ocultam, muitas vezes, grandes paixões. Desde que os objetos são conservados à distância e os indivíduos deste tipo esquivam-se a participações emocionais, as correntes afetivas introvertidas poderão vir animar, no inconsciente, representações arquetípicas, ideais religiosos ou humanitários, aos quais venham a aderir devotada e apaixonadamente ao ponto extremo de sacrifícios heróicos.

Seus afetos não se desenvolvem sempre na escala do amor e do devotamento, mas também na do ódio e da crueldade onde poderão atingir requintes, também, decorrentes da

alta diferenciação da função superior. Até as duas escalas às vezes coexistem. A mesma mulher será para o filho mãe amantíssima e para o enteado madrasta implacável.

3. Tipo Sensação Introversa

Este tipo é extremamente sensível às impressões provenientes dos objetos. Fixa-os em todos os detalhes como se possuísse internamente uma máquina fotográfica. Essas impressões o atingem de maneira profunda, mas não transparecem em reações que indiquem a medida da repercussão que elas causaram. Enquanto o tipo sensação extroversa age sempre em perfeita sintonia com a realidade, dentro do aqui e agora, o tipo sensação introversa surpreenderá de súbito por um comportamento que corresponde à intensidade das experiências internas nele suscitadas pelo objeto e não pelo valor que no mundo real se atribui a esse objeto. Não havendo relação racionalmente proporcional entre o objeto e a intensidade das sensações que possa provocar, resultarão comportamentos imprevisíveis e fora das medidas comuns. O colecionador de objetos de arte, por exemplo, atingido pelas qualidades estéticas de um vaso de cristal o adquirirá para seu prazer por um preço que outros tipos classificariam de absurdo.

Pertencem a este tipo os indivíduos que põem acima de tudo o prazer estético, que com uma requintada sutileza apreciam formas, cores, perfumes. Nas relações amorosas vivem intensamente o aspecto sensual, sem que lhes seja necessária a presença de verdadeiros sentimentos afetivos. Preocupam-se muito com o próprio corpo. Seu refinamento sensorial não é apurado apenas para as sensações provenientes do exterior, mas também para as sensações internas, o que os torna capazes de detectar mínimas reações do próprio organismo.

4. Tipo Intuição Introvertida

Este tipo é sensível aos climas e às possibilidades novas que as coisas possam oferecer, mas não se sente atraído a seguir as pistas que seu faro, de passagem, apreende no mundo real.

O exterior interessa-o muito secundariamente, pois sua função principal está voltada para o interior. As múltiplas solicitações da realidade externa, quando excessivas, chegam a ser vivenciadas por este tipo como algo torturante.

A característica essencial deste tipo é sua aptidão para apreender o encaminhamento dos processos que se desdobram na profundidade do inconsciente coletivo, as transformações, as elaborações de seus conteúdos em diálogo com as condições do tempo e da história. É assim que entre os representantes mais puros deste tipo encontram-se, num nível primitivo, o feiticeiro que guia os destinos de sua tribo; os profetas, nas religiões altamente espiritualizadas e os artistas visionários, que são os únicos profetas aceitos em nossa época.

Pelo fato da função do real ser a sua função inferior, este tipo não consegue executar seus numerosos projetos. Cansa-se facilmente e aborrece-se de coisas que já lhe parecem óbvias enquanto sua tradução em termos da realidade materializa-se com uma lentidão que lhe é dura de tolerar.

Sugestão de Critérios baseados em Jung.

Os critérios a seguir descritos refletem as idéias de Jung, onde a introversão privilegia a reflexão e a extroversão privilegia a ação. Estruturou-se um questionário onde são identificados os diversos tipos psicológicos em 3 (três) diferentes blocos conforme definição a seguir.

As questões relativas ao 1º bloco de respostas dizem respeito ao conceito de introversão que determina a reflexão representadas pelas opções “A” do questionário. As opções “B” representam uma tendência a extroversão ou ação. Exemplo de respostas conectadas com a reflexão (introversão) poderiam ser escutar a conversa, experiência passada, refletir sobre a vida, etc.

As questões relativas ao 2º bloco de respostas dizem respeito ao conceito de intuição que determina a criatividade e percepção do futuro. E a sensação, que para Jung é a apreensão concreta da realidade imediata. As respostas “A” representam a intuição e as respostas “B” representam a sensação. Exemplo de respostas conectadas com a intuição: atividade criativa, mundo novo e desconhecido, etc.

As questões relativas ao 3º bloco de respostas dizem respeito ao pensamento, que privilegia a razão e uma visão cartesiana da realidade. E o sentimento é aquilo que autores atuais chamariam de inteligência emocional. As respostas “A” dizem respeito ao pensamento e as respostas “B” ao sentimento e/ou percepção emocional. Exemplo de respostas conectadas com o pensamento: dizer o que pensa, busca de princípio geral, etc.

1º Bloco de Respostas								
1	11	21	31	41	51	61	71	81
2	12	22	32	42	52	62	72	82
3	13	23	33	43	53	63	73	
4	14	24	34	44	54	64	74	
2º Bloco de Respostas								
5	15	25	35	45	55	65	75	83
6	16	26	36	46	56	66	76	84
7	17	27	37	47	57	67	77	
2º Bloco de Respostas								
8	18	28	38	48	58	68	78	85
9	19	29	39	49	59	69	79	86
10	20	30	40	50	60	70	80	

Tabela 1: Modelo de Respostas do Questionário de análise do Perfil Psicológico. (Maio 2003)

A análise das respostas do questionário também foi dividida de acordo com os blocos de perguntas. O 1º bloco possui 34 respostas. O perfil pode ser indiferenciado no sentido Jungiano (17 relativas à introversão e 17 relativas à extroversão) ou demonstrar um perfil mais marcado pela introversão ou extroversão.

No 2º bloco, são 26 questões que também podem apresentar um equilíbrio entre intuição e sensação (13 / 13) ou uma tendência mais marcada pela criatividade ou por uma extrema percepção da realidade imediata, representada por uma pessoa meticulosa e detalhista.

No 3º bloco, são 26 questões que podem apresentar um equilíbrio entre pensamento e sentimento (13 / 13) ou uma tendência mais marcada pela razão ou por uma personalidade mais inclinada à emoção e o sentimento.

A marca essencial da personalidade Jungiana será representada por uma combinação das características dos três blocos de respostas, buscando o diferencial essencial de cada indivíduo. Exemplo de perfil: Introversão-intuitivo-emocional. No caso do equilíbrio em algum dos blocos, o indivíduo teria um tipo representado pelo que Jung chamaria de “*duck strategy*”, uma vez que ele é multifuncional (nada, anda, e voa) de forma mediana.

O questionário completo com os 3 blocos de perguntas representados por 86 questões encontra-se anexado ao artigo.

Análise das Informações e Dados Obtidos.

A percepção de valor em relação ao processo que define as competências necessárias para o exercício da gestão de projetos, vem sendo objeto de acentuada revisão em seus conceitos.

Sensação	Intuição	Pensamento	Sentimento
Identificação dos fatos concretos	Quais são as alternativas	Avaliar prós e contras	O que eu ganho com isso
Compreensão detalhada da situação	Qual a melhor opção	Qual é a lógica	O que nós ganhamos com isso
Definição pontual do que deve ser feito	Foco no futuro	Ordenamento racional dos fatos	Quais são os valores envolvidos
Foco no presente	Percepção do desdobramento da ação	Definir causas e efeitos	O que os outros vão pensar
Visão objetiva de cada uma das pessoas envolvidas	Qual a provável repercussão	Visão ampla da situação	Como vai afetar a moral do grupo
Síntese do acontecimento	Qual a peça que está faltando	Conhecimento de referenciais passados	Quais os sentimentos envolvidos
Avalia a situação a partir de cada detalhe	Conseqüências da falta de ação	Analogia com outras situações	Habilidade tática
Conhecimento de cada peça do quebra-cabeça	Qual será o cenário mais provável	Definição seqüencial e lógica das ações	Foco nas pessoas
Visão objetiva da ação em andamento	Concepção estratégica	Organização	Saber como se relacionar com o grupo
Realização operacional	Soluções inovadoras e criativas	Foco no resultado e capacidade analítica	Quais as questões éticas envolvidas
Perfeccionista	Visão subjetiva do andamento da ação	Visão estratégica	Conhecer pessoalmente os animais da floresta

Quadro 1: Síntese dos Tipos

Para que o gestor tenha maior probabilidade de sucesso em seu objetivo é imperativo que ele saiba identificar com a maior precisão possível as características e particularidades da motivação do cliente e dos componentes da equipe de projeto. Quanto mais precisa for esta identificação, maiores serão as chances de satisfazê-la.

Neste cenário, a *habilidade em saber ouvir* é um instrumento valioso e, por excelência, mais eficaz, para promover o alcance deste objetivo. Usufruindo as vantagens proporcionadas por uma postura de efetiva atenção no cliente e no membro da equipe de projeto. Através de uma audição concentrada no processo de gerenciamento e negociação. O gestor estará em condições mais favoráveis para mensurar e atender à real necessidade de sua prática de gestão.

Com respaldo em PEPPERS & ROGERS (1994) e BARNES (2002), os quais defendem, irrecorrivelmente, o alto grau de determinação da qualidade do relacionamento para o sucesso dos negócios das empresas, visto que são os relacionamentos que asseguram à organização a continuidade das transações por longos períodos, o processo da venda passa a ter, também, na qualidade da relação, um fator crítico de sucesso.

Na medida em que se fortalece o reconhecimento da eficácia da estratégia de construir e manter relacionamentos duradouros para a retenção de clientes e melhoria da motivação da equipe as estratégias de gestão passam a investir e priorizar abordagens e posturas que promovam o fortalecimento da relação.

Prova dessa nova orientação é a grande relevância atribuída à habilidade *para passar credibilidade e confiança àquilo que se fala ou defende* pelos profissionais inquiridos.

A habilidade *para passar credibilidade e confiança àquilo que se fala ou defende* deve ser assumida, portanto, como uma competência essencial. Construir relações baseadas na confiança é condição fundamental para investir no estabelecimento e no fortalecimento de relacionamentos profissionais. Isto muda a dinâmica do processo de gestão, passando de um contato passageiro para algo mais forte e duradouro: um relacionamento baseado no interesse verdadeiro em satisfazer necessidades do cliente e dos membros da equipe.

A relação de confiança (SOETANTO, Robby. PROVERBS, David G. HOLT, Gary D. **Achieving Quality Construction Projects Based on Harmonious Working Relationships Clients' and Architects' Perceptions of Contractor Performance**. International Journal of Quality & Reliability Management, Vol. 18 No. 5, 2001, pp. 528-548) têm assumido papel preponderante para as práticas de gestão que, via de regra, tende a determinar o próprio processo. Sabendo-se que é principalmente a prática profissional que a condiciona, pode-se

concluir que, sem honestidade e credibilidade, a relação de confiança não se estabelece; sem relação de confiança, não há relacionamento; e sem relacionamento, no novo mercado, não há sucesso na gestão dos projetos.

Conclusão

Vários autores têm apontado para a necessidade de se valorizar o ser humano em toda sua amplitude nas organizações. Um exemplo recente é o da Inteligência Emocional. Daniel Goleman transformou em best-seller seu livro quando, embuído de argumentos científicos, questionou a ditadura da razão, demonstrou que existem outros tipos de inteligência além do tradicional QI (Quociente de Inteligência) e colocou a questão emocional como fator decisivo para a qualidade de vida individual e coletiva.

Questões que não são nenhuma novidade aos profissionais que trabalham com saúde mental, já que são postuladas há mais de trinta anos, tiveram grande impacto nas organizações. O interesse das empresas decorre em grande parte, da necessidade das mesmas de buscarem repostas aos novos paradigmas das relações de trabalho neste final de século. A Inteligência Emocional, assim como várias outras teorias neste campo, tem colaborado para que os executivos possam responder aos apelos humanos nas empresas de hoje.

É importante lembrar que a Teoria dos Tipos tem como ponto de partida o movimento da energia psíquica e nunca pretendeu criar estereótipos (o grande risco de qualquer classificação tipológica). Embora os conceitos nela inerentes (introversão, extroversão e funções psíquicas) e a classificação dos tipos tenham grande aplicabilidade, a riqueza desta teoria está relacionada à dinâmica do movimento da libido. No sistema proposto por Jung, a conceituação do dinamismo (consciente e inconsciente) e a presença de todas as polaridades cria um sistema de trocas entre as instâncias através dos movimentos da energia psíquica.

Como possível futura pesquisa, sugere-se a análise das diversas combinações de perfil psicológicos, poder-se-ia conectar os profissionais de maior sucesso de empresa aos seus respectivos perfis, tentando estabelecer uma conexão entre os perfis psicológicos e os profissionais de avaliação mais elevada tanto na diretoria, alta gerência, como no corpo técnico da organização.

Igualmente, no sentido de aprofundar e qualificar ainda mais a prática profissional, outros estudos podem dar prosseguimento a este, buscando, por exemplo, identificar a eficácia das *habilidades associadas à construção e manutenção de relacionamentos duradouros* para o estabelecimento da relação de confiança, condição privilegiada para ações de gerenciamento de projetos bem-sucedidas; ou ainda buscando levantar outras variáveis que possam contribuir mais diretamente para o desenvolvimento da competência profissional.

Referências Bibliográficas

BADRI, Masood A. DAVIS, Donald. DAVIS, Donna. **A Study of Measuring the Critical Factors of Quality Management**, International Journal of Quality & Reliability Management, Vol. 12 No. 2, 1995, pp. 36-53

BARNES, James G. **Segredos da gestão pelo relacionamento com os clientes**. Tradução: Luiz Frazão. Rio de Janeiro. Qualitymark, 2002.

BRIDGES, William. **As empresas também precisam de terapia: como usar os tipos psicológicos junguianos para o desenvolvimento organizacional**; tradução de Olga Cafalocchio de Oliveira - São Paulo: Editora Gente, 1998.

CAPPELLE, Mônica Carvalho Alves. *et al.* **Uma Análise da Dinâmica do Poder e das Relações de Gênero no Espaço Organizacional**, RAE-eletrônica, v.3, n.2, Art.22, 2004

CARVALHO, Maria Luisa. GRISCI, Carmem Ligia Iochins. **Gerenciamento de Impressão e Produção de Subjetividade em Entrevista de Seleção**, RAE-eletrônica, v.2, n.2, 2003.

CERVO, A Luiz & BERVIAN, P. Alcino. **Metodologia científica**. 4ª ed. São Paulo: Makron Books, 1996.

COACHING Psicologia Estratégica. **Programa de Qualificação**. (apostila para qualificação no MBTI). São Paulo: Coaching e Centro de Tecnologia em Gestão de Negócios, 1997.

GOLEMAN, Daniel. **Inteligência emocional**. Tradução: Marcos Santarrita. 16ª ed. Rio de Janeiro: Objetiva, 1998.

GOLEMAN, Daniel. **Inteligência Emocional**; tradução de Marcos Santarrita. Rio de Janeiro: Objetiva, 1995.

HIRSH, Sandra Krebs & KUMMEROW, Jean M. **Introdução aos Tipos Psicológicos nas Organizações**; tradução e direitos exclusivos no Brasil da Coaching Psicologia Estratégica. São Paulo, 1993.

JUNG CARL GUSTAV, **Tipos Psicológicos**; tradução de Lúcia Mathilde Endlich Orth . Petrópolis: Vozes, 1971. (Obras Completas - Vol. VI)

LIMA, Sandra Mara Maciel de. HOPFER, Kátia Regina. LIMA, José Edmilson de Souza. **Complementaridade entre Racionalidades na Construção**, RAE-eletrônica, v.3, n.2, Art.19, 2004

MORIN, Estelle M., **Os sentidos do trabalho**, RAE executivo 71, HEC-Montreal, 2002

MYERS, Isabel Briggs & MYERS, Peter B. **Introdução à Teoria dos Tipos Psicológicos**; tradução e edição da Coaching Psicologia Estratégica. São Paulo, 1997.

NAGELSCHMIDT, Anna Mathilde P. C.. **O uso dos tipos psicológicos junguianos no contexto das organizações**; Boletim de Psicologia: Instituto de Psicologia da USP - Vol. XLIII, n.º 98/99, 81-94, 1993.

NASCIMENTO, Dinalva M. do. **Metodologia do trabalho científico**: Teoria e prática. 1ª ed. Rio de Janeiro: Editora Forence, 2002.

O'CONNOR, Joseph e PRIOR, Robin. **Sucesso em vendas com PNL**. Tradução: Denise Maria Bolanho. São Paulo: Summus, 1997.

SANTOS, Antônio Raimundo dos. **Ética - Caminhos da realização humana** - São Paulo: Editora Ave Maria, 1997.

SOETANTO, Robby. PROVERBS, David G. HOLT, Gary D. **Achieving Quality Construction Projects Based on Harmonious Working Relationships Clients' and Architects' Perceptions of Contractor Performance**. International Journal of Quality & Reliability Management, Vol. 18 No. 5, 2001, pp. 528-548.

STARK, Peter B. **Aprenda a negociar**: o manual de táticas ganha/ganha. Tradução: Luis Liske. 2ª ed. São Paulo: Littera Mundi, 1999.

STEMME, Fritz. **O poder das emoções**: a descoberta da inteligência emocional. Tradução: Hildegard Herbold. São Paulo: Cultrix, 1998.