

COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL

Apostila 5 – Principais Atributos da Personalidade

Prof. Adm. Me. Eduardo Maalouf

Objetivos do Encontro

- Analisar os Principais Atributos da Personalidade.
- Verificar como impactam no comportamento organizacional.
- Verificar o Modelo de Holland e a adequação do indivíduo ao trabalho e à organização.

Wagner III e Hollenbeck (2020, p. 23) observam que os gestores são as pessoas que planejam, organizam, dirigem e controlam a gestão das organizações e estabelecem as direções a serem seguidas, alocam pessoas e recursos entre tarefas, supervisionam os desempenhos individuais, grupais e organizacionais, e avaliam o progresso rumo às metas e aos objetivos.

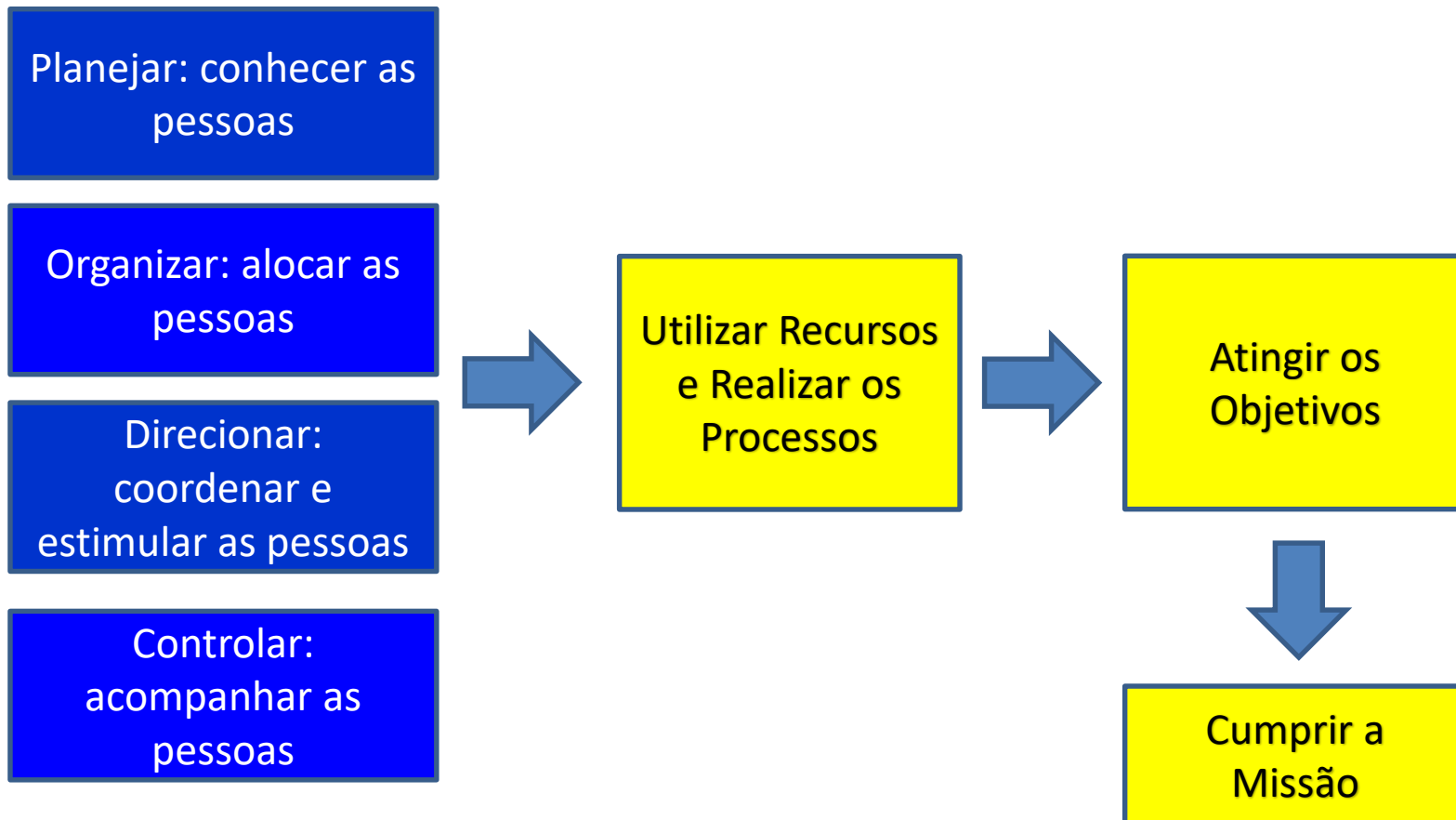
No desempenho de suas funções, os gestores trabalham com dois eixos fundamentais: processos e pessoas.

- Os processos são previsíveis e consistem de um conjunto de atividades articuladas que demandam recursos, para que os objetivos organizacionais seja atingidos.
- As pessoas são executoras de processos e mobilizadoras dos recursos organizacionais e, requerem um atenção, dada a sua grande variedade e riqueza, com suas experiências, competências e habilidades.

Introdução



As pessoas fazem a diferença! Contudo, precisam ser aplicadas de forma adequadas às suas características predominantes, a fim de que, além de realizarem as atividades previstas nos cargos que ocupam, colaborem para que a organização supere os desafios e cumpra sua missão.



Principais Atributos da Personalidade



Estudamos nos módulos anteriores os 16 traços de personalidade MBTI e o Modelo Big Five que fornecem uma classificação útil dos traços de personalidade, para o entendimento de suas ações e reações.

E neste módulo veremos os atributos específicos de personalidade que são vistos como poderosos indicadores do comportamento nas organizações.

Robbins (2009, p. 82) define atributos de personalidade como o conjunto de pensamentos coordenados e valores que influenciam o comportamento do indivíduo na organização. São eles:

- ◆ Centro de Controle
- ◆ Maquiavelismo
- ◆ Autoestima
- ◆ Automonitoramento
- ◆ Propensão para assumir riscos
- ◆ Personalidade Tipo A e Tipo B
- ◆ Personalidade Proativa

- **Centro de Controle:** é definido pela percepção que uma pessoa possui sobre a fonte do seu destino. Classifica-se em dois tipos extremos:
 - Interno: acredita que sua vida é controlada pelas suas decisões e ações.
 - Externo: acredita que a sua vida é controlada por fatores alheios à sua vontade.

Impactos no comportamento organizacional: Responsabilidade.

- Externos: maior tendência à insatisfação no trabalho; atribuem à organização e à equipe a responsabilidade pelos resultados negativos, seguem orientações sem maiores questionamentos.
- Internos: maior tendência à satisfação no trabalho; atribuem à si mesmos a responsabilidade pelos resultados negativos, buscam maiores informações para tomada de decisão.

- **Maquiavelismo:** recebe este nome por causa de Niccolo Machiavelli, que no século XVI escreveu um tratado sobre como obter e exercer o poder. Portanto, relaciona-se ao poder e com os seguintes tipos extremos:
 - Muito maquiavélico: pragmático, mantém distância emocional e acredita que os fins justificam os meios.
 - Pouco maquiavélico: idealista, envolve-se emocionalmente, focaliza o processo (os meios). Nem tudo é permitido para se alcançar os objetivos.

Impactos no comportamento organizacional: Critérios.

Muito Maquiavélicos: tudo depende dos objetivos (fins), com predominância de: manipulação, racionalização, e barganha para remover barreiras e alcançar os objetivos.

Pouco Maquiavélicos: atenção para o processo, valorização das regras; respeito a opinião e ao posicionamento do outro.

- **Autoestima:** é a capacidade que um indivíduo tem de valorizar ou não a sua identidade, se está satisfeitos com o que é, se confia em si mesmo e se reconhece o seu valor, com os seguintes extremos:
 - **Alto Autoestima:** seguras, acreditam em suas competências e habilidades, enfrentam com naturalidade situações inesperadas, e aceitam correr risco.
 - **Baixa Autoestima:** inseguras, frágeis, preferem situações rotineiras, e são avessas ao risco.

Impactos no comportamento organizacional: Confiança.

Alto Autoestima: confiança, sabem de suas potencialidades e dos seus limites, entusiasmo diante de desafios, persistência e ânimo.

Baixa Autoestima: vulnerável às influências externas, dependem da avaliação positiva dos outros, tendência a não assumir posições discordantes, independente da situação.

- **Automonitoramento:** é a capacidade do indivíduo em ajustar seu comportamento a fatores externos situacionais, com os seguintes extremos:
 - Elevada capacidade de automonitoramento: sensibilidade (capacidade de compreender os feedbacks), flexibilidade e responsividade.
 - Baixa capacidade de automonitoramento: insensibilidade e inflexibilidade.

Impactos no comportamento organizacional: Adaptação.

Elevada capacidade de automonitoramento: facilidade de se adaptar e se comportar de forma apropriada conforme a situação.

Baixa capacidade de automonitoramento: mantém o mesmo comportamento, independente da situação.

- **Assumir riscos:** é a capacidade do indivíduo em correr riscos calculados.
 - Alta propensão de assumir riscos: foco no mapeamento e na identificação de soluções, adoção de práticas voltadas ao estudo e ao conhecimento.
 - Baixa propensão de assumir riscos: foco na rotina e nos resultados vivenciados.

Impactos no comportamento organizacional: Resistência a mudanças.

Alta propensão de assumir riscos: receptivo e apoiador das mudanças.

Baixa propensão de assumir riscos: resistente e inflexível diante das mudanças.

É importante observar o ambiente em que se está operando, como também a situação vivenciada! Ambientes e situações direcionadas por elevado rigor normativo, requer um comportamento conservador no que diz respeito a assumir riscos.

- **Personalidades Tipo A e Tipo B:** um dos sistemas de tipo de personalidade mais populares também é o mais simples: a divisão entre as personalidades do tipo A e do tipo B.

Esse agrupamento de personalidades surgiu pela primeira vez quando Meyer Friedman estudou os fatores de risco para doenças cardíacas na década de 1950. Ele relacionou o estresse ao risco de doenças cardíacas em pessoas saudáveis em geral. A pesquisa de Friedman refere-se a características particulares que se tornaram conhecidas como tipo A.

Mais tarde, descobriu-se que essa pesquisa era excessivamente simplista. Na realidade, as personalidades do tipo A não têm maior risco de morte, mas o método de Friedman continua sendo uma forma popular de categorizar as pessoas até hoje.

Principais Atributos da Personalidade



- **Personalidade Tipo A:** A pessoa com este tipo de personalidade é agressivamente envolvida em uma luta crônica e incessante pela obtenção crescente de resultados positivos. Possui as seguintes características: ambição, organização, impaciência, consciência do status, ansiosidade, proatividade e uso eficiente do tempo.
 - Vantagens: tende a ser motivada e têm maior probabilidade de se tornar líder. É confiável e cumpre suas promessas, com rapidez e eficiência. É ótima no planejamento e na tomada de decisões.
 - Desvantagens: tende a ser associada à hostilidade. É impaciente com pessoas que não são tão rápidas, competentes ou eficientes quanto ela.

Impactos no ambiente organizacional: Foco nos resultados.

Estimula as pessoas para o foco nos resultados e, ao mesmo tempo, provoca competitividade e conflito em alguns relacionamentos.

- **Personalidade Tipo B:** A pessoa classificada neste tipo de personalidade é essencialmente oposta do tipo A. Ela tende a ser menos focada na realização, menos organizada, mais capaz de acompanhar o fluxo e não se estressa facilmente. É paciente, calma e capaz de trabalhar constantemente.
 - Vantagens: capacidade de lidar com o estresse extremamente bem, apresenta uma atitude relaxada em relação à vida e aos relacionamentos com tendências sociais menos agressivas.
 - Desvantagens: tende a realizar e inspirar menos (mesmo que suas aspirações possam ser realistas). Ela tende a se atrasar para compromissos, exibindo menos iniciativa e qualidades de liderança.

Impactos no ambiente organizacional: Harmonização do ambiente.

Fortalece os relacionamentos, mas não inspira as pessoas a alcançar os resultados.

- **Personalidade Proativa:** A pessoa com este tipo de personalidade toma iniciativa de melhorar sua situação atual, por meio da identificação de oportunidades, planejamento e ação constantes e persistentes, independentemente dos obstáculos. Apresentam as seguintes características: capacidade de se antecipar aos problemas, autonomia e eficácia, foco em planejamento, senso de urgência (definir prioridades), e foco nas ações (agir na hora certa, sem adiamentos).
 - Vantagens: capacidade de propor soluções.
 - Desvantagens: desafiar a situação atual, dependendo da estrutura da empresa.

Impactos no ambiente organizacional: Melhoria nos processos.

Analisa e avalia os processos e os resultados, em busca de melhoria, o que pode gerar, dependendo da estrutura, maior senso de pertencimento.

Efeitos: Principais Atributos da Personalidade



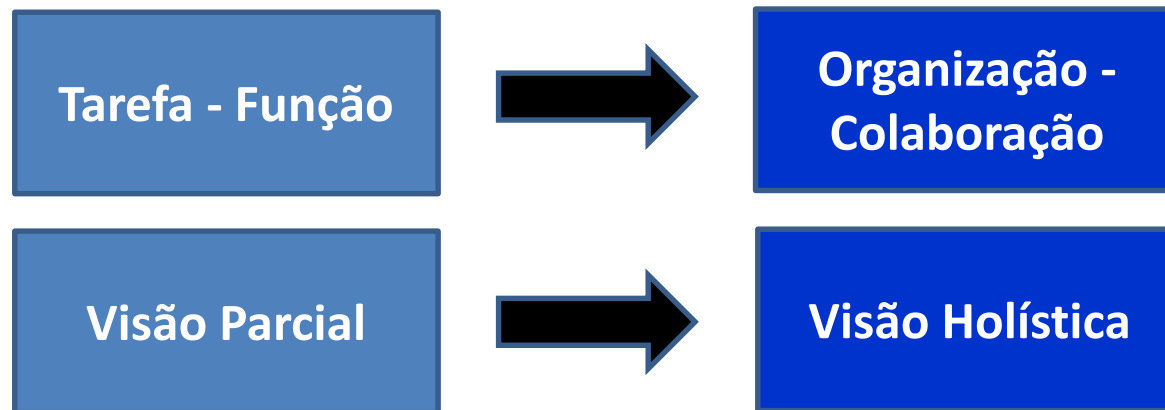
A compreensão do comportamento do indivíduo por meio dos indicadores disponibilizados pelos atributos da personalidade, permitem:

- Obter o autoconhecimento;
- Treinar a observação
- Prever ações e reações;
- Respeitar as individualidades;
- Reconhecer as potencialidades de cada pessoa;
- Identificar as limitações de cada pessoa;
- Fortalecer a equipe;
- Melhorar os processos de comunicação;
- Ajustar a delegação;
- Promover um clima organizacional saudável.

Personalidade: adequação ao trabalho e à organização

Robbins (2009, p. 86) alerta que há três décadas, as organizações se preocupavam com a questão da personalidade basicamente para tentar ajustar o indivíduo a um trabalho específico.

Certamente, essa preocupação ainda existe, mas, nos últimos anos, o escopo do interesse se ampliou: da tarefa para a organização, pois os gestores estão mais interessados na flexibilidade do indivíduo para se ajustar a situações em constante mudança, do que em adequá-lo somente a uma atividade ou função.



Personalidade: adequação ao trabalho e à organização



Contudo, a colaboração requer que a pessoa esteja confortável com as suas atividades. E a adequação favorece o comportamento favorável.

Nesse sentido, a questão da adequação entre as demandas do trabalho e as características da personalidade encontra embasamento na teoria da adequação da personalidade ao trabalho, de John Lewis Holland.

Essa teoria, conhecida também como Código de Holland, baseia-se na ideia de promover um ajuste entre as características da personalidade de um indivíduo e o seu ambiente ocupacional.

Holland apresenta seis tipos de personalidade e propõe que a satisfação e a propensão a deixar um trabalho dependem do grau de sucesso que o indivíduo obtém no ajuste de sua personalidade ao ambiente ocupacional:

- ◆ Realista
- ◆ Investigativo
- ◆ Social
- ◆ Convencional
- ◆ Empreendedor
- ◆ Artístico

Personalidade: adequação ao ambiente de trabalho

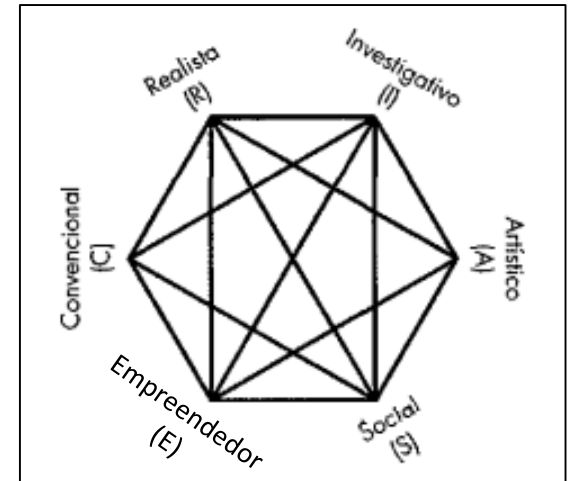


Tipo	Características	Ocupação Congruente
Realista: prefere atividades físicas que exijam habilidade, força e coordenação.	Tímido, genuíno, persistente, estável, conformista, prático	Mecânico, operador de máquinas, operário de linha de montagem, fazendeiro
Investigativo: prefere atividades que envolvam raciocínio, organização e entendimento	Analítico, original, curioso, independente	Biólogo, economista, matemático, jornalista
Social: prefere atividades que envolvam o auxílio e o desenvolvimento de outras pessoas	Sociável, amigável, cooperativo, compreensivo	Assistente social, professor, conselheiro, psicólogo clínico
Convencional: Prefere atividades normatizadas, ordenadas e sem ambiguidade	Afável, eficiente, prático, sem imaginação, inflexível	Contador, executivo de grande corporação, caixa de banco, funcionário administrativo
Empreendedor: Prefere atividades verbais que ofereçam oportunidade de influenciar outras pessoas e conquistar poder	Autoconfiante, ambicioso, enérgico, dominador	Advogado, corretor de imóveis, relações públicas, executivo de pequeno negócio
Artístico: Prefere atividades não sistemáticas e ambíguas que permitam a expressão criativa	Imaginativo, desordenado, idealista, emocional, pouco prático	Pintor, músico, escritor, decorador de interiores

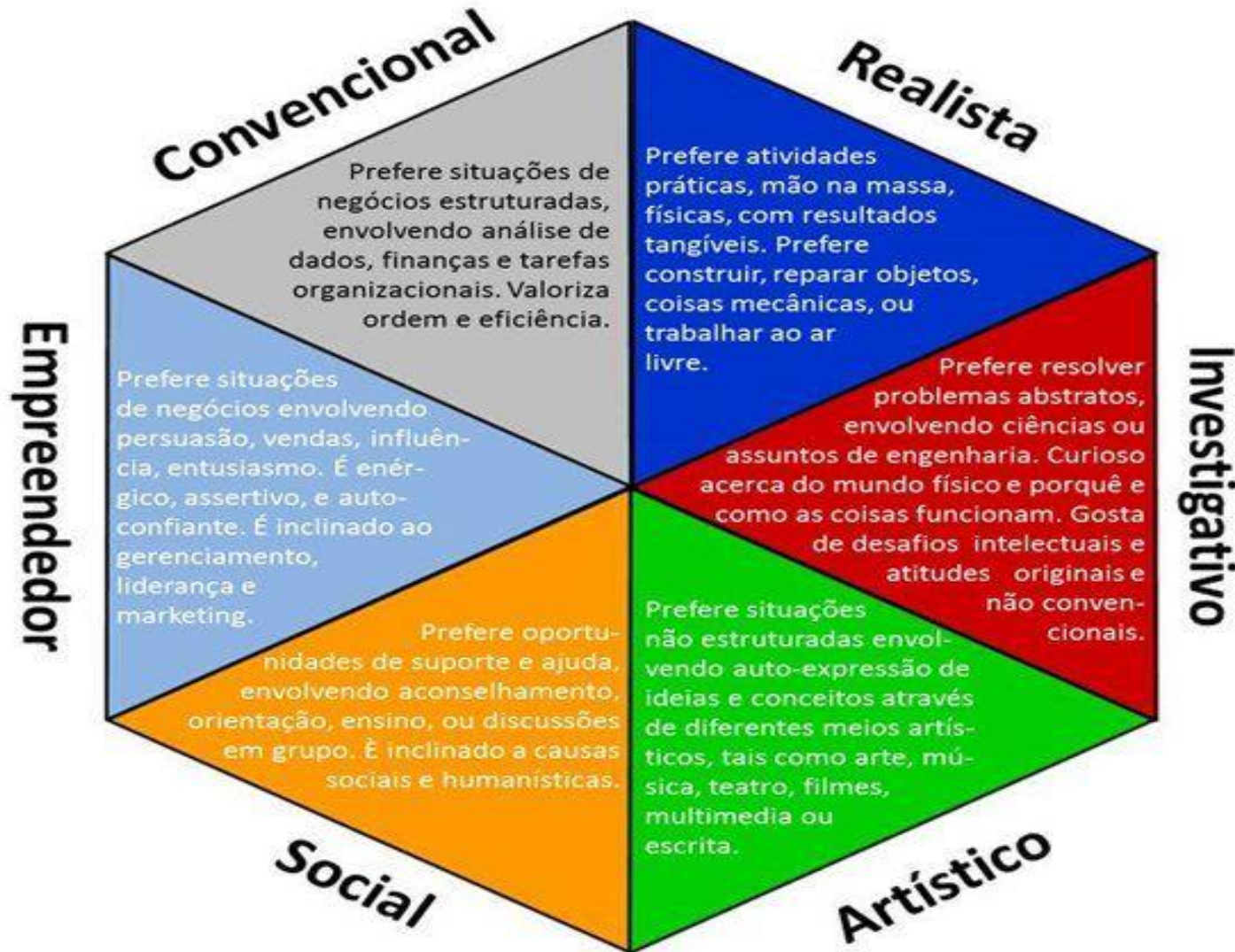
Personalidade: adequação ao ambiente de trabalho

A classificação foi desenvolvida a partir de um Inventário de Preferências Vocacionais, com um questionário de 160 itens sobre ocupação, onde os respondentes indicam quais ocupações eles gostam e não gostam, e suas respostas são usadas para gerar perfis de personalidade, representadas pelo diagrama demonstrado anteriormente, onde cada ângulo corresponde a um tipo de personalidade.

Holland aponta que o tipos de personalidades mais próximos entre si no hexágono apresentam maiores semelhanças. O tipo Realista e o Investigativo, por exemplo, geralmente mostram interesses mais comuns. Ao contrário, o Realista e o Social têm diferenças maiores. O tipo Convencional geralmente tem mais em comum com o Empreendedor e o Realista e menos com os interesses Sociais, Artísticos e o Investigativo.



Personalidade: adequação ao ambiente de trabalho



Implicações do Modelo



A teoria sustenta que a satisfação é maior e, por consequência, o comportamento organizacional mais saudável quando a personalidade e o trabalho estão em sintonia.

Assim, pessoas sociáveis devem estar em trabalhos sociais; as convencionais, em trabalhos convencionais, e assim por diante. Isto requer a realização de diagnóstico por parte da organização antes de agregar pessoas, o que muitas vezes é complicado, no âmbito da administração pública e, por outro lado, uma autoavaliação do indivíduo e o planejamento de sua carreira.

Os pontos básicos deste modelo são que: (1) há diferenças intrínsecas de personalidade entre as pessoas; (2) existem diferentes tipos de trabalho; e (3) as pessoas dentro de ambientes ocupacionais congruentes com seu tipo de personalidade tendem a ter mais satisfação com o trabalho.