



## TABELA DE DIRECIONAMENTO PROFISSIONAL: teorias motivacionais integradas e sua aplicação na gestão estratégica de carreira

Rafael de Souza<sup>1</sup>

### RESUMO

Um fenômeno psicológico e cultural conhecido entre os brasileiros é a inexistência de planejamento profissional, em que grandes oportunidades a serem desbravadas podem ser inacessíveis devido à falta de conhecimento e gerenciamento das habilidades, competências e atitudes. Nesse contexto, este artigo propõe uma Tabela de Direcionamento Profissional como uma ferramenta de cunho estratégico para ser utilizada no gerenciamento da carreira. Tal proposta abrange uma integração de teorias motivacionais, as quais relacionam características do perfil psicológico de seu usuário e instigam a realização de um processo cognitivo de autoconhecimento, nos quais seus fatores subjetivos podem se revelar como pontos críticos de mudanças ou pontos estratégicos de sucesso. O artigo também demonstra etapas de construção e aplicação da ferramenta de gestão e destaca sua metodologia e funcionalidade, além da sua importância para os usuários inseridos ou em processo de inserção no mercado de trabalho.

**Palavras-chave:** Motivação. Estratégia. Gestão de Carreira.

### ABSTRACT

A cultural and psychological phenomenon known among Brazilians is the lack of professional planning, where great opportunities to be cleared, may be inaccessible due to lack of knowledge and management skills, competencies and attitudes. In this context, this paper proposes a Professional Routing Table as a tool of strategic to be used in career management. This proposal includes an integration of motivational theories, which relate the psychological characteristics of its user and encourages the creation of a cognitive process of self-knowledge, where their subjective factors may prove as critical points of change or strategic points of success. The article also demonstrates stages of construction and application of the management tool and highlights its methodology and functionality, in addition to its importance for the users entered or in the process of integration into the labor market.

**Keywords:** Motivation. Strategy. Career Management.

## 1 INTRODUÇÃO

Toda mudança gera um desafio, cada desafio possibilita uma nova oportunidade, cada oportunidade exige novas habilidades, novas habilidades não surgem do acaso, mas podem ser identificadas, potencializadas ou desenvolvidas por meio de ferramentas motivacionais, que podem ser utilizadas como estratégia na gestão da carreira do profissional. Saber que o mercado exige cada vez mais habilidades como liderança, fluência em diferentes línguas e relacionamento interpessoal não é um fato novo. Mas, conhecer as habilidades pessoais e planejar sua orientação é algo pouco praticado pela maioria dos profissionais. Tão importante é o gerenciamento da carreira, que tem despertado a atenção das Instituições de ensino, como a Faculdade Santa Bárbara, em orientar seus discentes a promover ações que visem agregar o desenvolvimento desse conhecimento científico.

Atualmente, são disseminados os mais diversos conceitos de cunho motivacional com o objetivo de promover uma disciplina de autoajuda para as pessoas que estão à procura de todo tipo de desenvolvimento, principalmente o profissional. Muitas vezes, esta pessoa se encontra frustrada e com baixa autoestima, incapaz de progredir na vida profissional por ter medo, incerteza, más convicções e fobias quanto ao desconhecido.

Essas barreiras do desenvolvimento não serão removidas apenas com a leitura dos livros de autoajuda ou por conhecer exemplos de homens e mulheres que alcançaram o sucesso. Tais procedimentos podem ser bons exemplos para despertar o ânimo, mas, de fato, não podem produzir uma estratégia contextual na gestão de uma carreira. Por quê? É simples, ninguém consegue cavar um poço e encontrar água sem possuir ferramentas adequadas, ou seja, ninguém pode conseguir a carreira dos sonhos sem que tenha em mente respostas para as seguintes perguntas: Aonde quero chegar? Como posso alcançar esse objetivo? Quais são as metas que pretendo alcançar para obter resultados? Quais competências, habilidades e atitudes fazem parte do meu perfil ou preciso desenvolver para conquistar o emprego dos sonhos?

A proposta deste artigo é apresentar uma Tabela Integrada de Direcionamento Profissional de origem motivacional, funcionando como ferramenta que atenda a necessidade das pessoas em identificar, desenvolver e gerenciar suas aptidões profissionais. Realizando a autoanálise das necessidades, motivos e do perfil psicológico, todas as pessoas poderão estabelecer seu próprio direcionamento estratégico para se comunicar melhor com o mercado de trabalho.

## 2 MOTIVAÇÃO

Abraham Maslow publicou, em 1954, a teoria da Hierarquia das Necessidades Humanas, que enfatiza as motivações do ser humano em meio a uma necessidade específica. Conforme Maslow, as necessidades humanas

podem ser classificadas em diferentes níveis hierárquicos, os quais associados ao fator contextual poderão encontrar a satisfação. A estrutura conceituada por Maslow pode ser usada para os mais diferentes cenários e com muita praticidade. A premissa é que todo ser humano possui necessidades que devem ser organizadas e gerenciadas para prover satisfação e não frustração. A figura abaixo ilustra o conceito:

**Figura 1 - Hierarquia das Necessidades Humanas**



**Fonte:** Adaptado da teoria de Maslow, 1946.

Os diferentes níveis dessa hierarquia podem ser logicamente compreendidos pelos temas de exposição. Quando aplicados no mercado de trabalho, cada um desses temas pode revelar uma gama de necessidades a que os profissionais vão querer satisfazer. Como a proposta do artigo é apresentar uma ferramenta motivacional integrada para gerir a carreira, se aprofundar no tema de Maslow seria pouco produtivo, então se faz importante sua citação apenas para prover fundamento metodológico para produzir a ferramenta.

De acordo com Carvalho (2009) a hierarquia de Maslow pode não ser rígida, ou seja, não é necessário passar por uma necessidade inferior para alcançar a necessidade superior. Ocorre que Carvalho enfatiza tal teoria no contexto das Ciências Sociais, que tem como foco os fenômenos comportamentais. Essa contextualização será importante para direcionar a objetividade da ferramenta proposta.

Ned Herrmann, autor da teoria da Dominância Cerebral, criada na década de 1980, explica a atividade dos hemisférios cerebrais de acordo com os quadrantes inferior e superior, direito e esquerdo. A cada quadrante corresponde um perfil psicológico: analítico, controlador, relacional e experimental. A seguir, a ilustração da proposta de Herrmann:

Figura 2 - Quadrantes Cerebrais



**FONTE:** Adaptado da teoria de Ned Herrmann, 1978.

Na visão de Carvalho (2009), Ned Herrmann enfatiza que os quatro estilos são visíveis em todas as pessoas, mas com a predominância de um deles. O que Carvalho quer destacar com a citação de Herrmann é que todo ser humano tem em seu subconsciente as tendências para os diferentes comportamentos e qualidades destacadas nos hemisférios, mas apenas um estilo vai predominar no caráter profissional do indivíduo. É possível associar tal direcionamento de comportamentos com a formação do indivíduo ao longo de sua vida, ou seja, a educação no lar e nas instituições, influências recebidas de amigos e parentes e traumas que marcaram sua vida. A maneira pela qual as pessoas lidam com essas variáveis, possivelmente, vai determinar a construção de seu caráter profissional.

A famosa Teoria X (gestão autoritária) e Y (gestão participativa), criada em 1960 por Douglas McGregor que desenvolve a existência de diferentes conflitos, originados por diferentes estilos de administração e interesses profissionais, enfatiza o impacto causado no ambiente de trabalho em razão de mentalidades difusas. O conceito de Gregor tem o objetivo de detalhar o fundamento dos conflitos existentes entre diferentes profissionais e suas hierarquias e soluciona-los à medida que compactuem em suas similaridades.

A teoria X nega a existência de qualquer potencial na força de trabalho e assume que as pessoas são preguiçosas, imaturas e precisam ser controladas para ter resultados e a teoria Y desafia as empresas a inovar na gestão dos recursos humanos e preconiza que as pessoas têm uma necessidade psicológica de trabalhar e aspiram a ter realização profissional e responsabilidade. Já no entendimento de Mata (2013), as gerações X e Y nasceram em épocas diferentes, contextos político, econômico, social e tecnológico diversos e, portanto, vão apresentar características psicológicas e profissionais amplamente controversas. A única maneira pela qual essas pessoas poderão trabalhar em equipe será em razão de necessidades pessoais, semelhanças no perfil e compreensão de suas experiências pessoais. Essa abordagem é importante, pois, se completa na aplicabilidade da ferramenta estratégica proposta. Ainda mais em relação ao estudo publicado de Goleman (1995) sobre a Inteligência Emocional (Best-Seller) que preconiza a forma como lidamos com as nossas emoções, atitudes e relacionamentos,

capazes de dizer mais precisamente como agimos diante das situações profissionais, importando muito mais do que testes padronizados.

Na observação de Freitas e Soares (2013), o psicólogo enfatiza a Empatia Social, habilidade de compreender o ponto de vista ou perspectiva de outra pessoa e assim sentir o que ela está sentindo. Algo a ser praticado depois de conhecer e estabelecer prioridades, analisar como é possível gerenciar a decisão, agir, planejar e realizar mudanças e praticar as ações em todos os ambientes durante três a seis meses. Então, possivelmente serão notáveis os resultados na vida do agente de mudanças.

É proveitoso observar a complementaridade dos conceitos da inteligência emocional de Daniel Goleman e a teoria X e Y de Mc Gregor no contexto da gestão de carreira. O quadro abaixo relaciona os conceitos de Mata quanto à teoria X e Y:

**Quadro 1 - Conceitos da Teoria X e Y.**

| <b>CARACTERÍSTICAS</b>         | <b>TEORIA X</b>                                     | <b>TEORIA Y</b>   |
|--------------------------------|---|---|
| <b>Nascimento</b>              | Nascidos 1960 e 1980                                | Nascidos em 1980 e 2000                                     |
| <b>Postura profissional</b>    | Experientes e Dedicados.                            | Elevada autoestima e comprometidos com os valores.          |
| <b>Posição na Empresa</b>      | Temem ser demitidos e perder espaço para geração Y. | São impulsivos e não tem medo de assumir posições de poder. |
| <b>Foco no Trabalho</b>        | Comprometidos com os objetivos da empresa.          | Gostam de desafios e fazem tudo a sua maneira.              |
| <b>Relação com a liderança</b> | Valorizam a competência quando assumem liderança.   | Perfil multitarefa e odeiam a burocracia.                   |
| <b>Qualidade de Vida</b>       | Equilibram vida profissional e pessoal.             | Gostam de ter horários flexíveis e usar roupas informais.   |
| <b>Tecnologias</b>             | Aprenderam na adolescência.                         | Vivem em rede, são nativos digitais.                        |

**Fonte:** Adaptado de Mata (2013).

Para gerenciar as divergências desses grupos distintos de profissionais é preciso entender os diferentes tipos de trabalho, avaliar os dois valores, incentivar o diálogo, valorizar o melhor de cada geração, buscar pontos em comum e aprender mutuamente.

De acordo com a pesquisa de Mata (2013), 75% das empresas tem problemas de conflitos entre gerações, 39% planejam iniciativas para melhorar os relacionamentos de profissionais, 70% não conduzem ações para facilitar as interações, 28% têm práticas que estimulam a convivência e 42% acreditam

que a integração entre as gerações x e y é um grande desafio. A etapa seguinte tem o objetivo de apresentar de forma prática como elaborar uma tabela de direcionamentos profissionais, integrando os conceitos até agora apresentados. Também ensina como aplicar a ferramenta ao gerir a carreira.

### 3 PRODUÇÃO E APLICAÇÃO DA TABELA DE DIRECIONAMENTO PROFISSIONAL

Durante participação de uma palestra realizada em Novembro de 2011, no auditório de eventos do Conselho Regional de Contabilidade em São Paulo - CRC/SP, o Professor Mestre Sérgio Ribeiro de Carvalho propôs uma ferramenta para auxiliar Supervisores da área contábil a gerenciar seus liderados através da análise psicológica e profissional. A ideia, a princípio, não foi agradável, por se tratar de algo subjetivo e totalmente inovador, afinal de contas não se encontra com facilidade algum supervisor que lidere sua equipe usando tal filosofia. Normalmente, essa tarefa é submetida ao departamento de RH que traça o perfil de cada profissional e gerencia as qualificações dos servidores da empresa, além de direcionar a tarefa mais adequada para que possa executar.

A ideia proposta pelo Prof. Me. Sergio pressupunha que quanto mais os líderes conhecessem as necessidades de seus liderados, melhor saberiam gerenciar seu departamento e por consequência alcançar metas e objetivos. Então, a pergunta: Por que não adaptar a mesma filosofia para uma ferramenta que ajude a gerenciar minha própria carreira? Logo, procurando adaptar a tabela de direcionamento das necessidades e do perfil psicológico apresentado pelo Prof. Me. Sergio, com enfoque na gestão de carreira, tornou-se possível identificar a possibilidade de formatar, aplicar e recomendar uma nova ferramenta estratégica que pressupõe eficiência e eficácia no gerenciamento profissional de seus usuários.

Sabendo que é possível a cada pessoa planejar a carreira a sua própria maneira com ferramentas como BSC - Balanced Scorecard, Swot - *Strengths* (Forças), *Weaknesses* (Fraquezas), *Opportunities* (Oportunidades) e *Threats* (Ameaças) e outras, talvez, poucas pessoas se motivariam a inserir e atualizar toda a gama de dados utilizados.

Após a reflexão realizada, pode-se iniciar o processo de construção e adaptação começando por apontar atividades, reconhecer necessidades e motivos e identificar características da psicologia profissional e planilhar a integração de todas as informações.

Com isso, foi perfeitamente possível elaborar ações estratégicas que podem desenvolver e comunicar melhor ao mercado de trabalho todas as Competências, Habilidades, Atitudes e outras Especialidades do perfil profissional.

Dessa forma, a elaboração da tabela consiste em realizar as seguintes etapas:

I. Levantamento das atividades e Informações profissionais com destaque para as perguntas:

a) “Qual é minha experiência atualmente?” ou “Onde pretendo trabalhar?”.

Ex.: Apontar levantamento das atividades realizadas ou informações que ajudem na escolha do primeiro ou do novo emprego. Elabore uma lista.

### **Buscando o primeiro emprego**

- Pesquise empresas idôneas da sua região.
- Certifique sua condição de deslocamento.
- Verifique benefícios oferecidos.
- Conheça e estabeleça seu valor profissional.
- Invista na formação.
- Pesquise condições de estágio.

### **Analisando seu cargo ou suas tarefas**

- Arquivista ou Servidor de serviços bancário.
- Lançamentos contábeis ou Conciliação Contábil.
- Cálculo de impostos ou Elaboração de livros fiscais.
- Faturamento.
- Auxiliar de tarefas administrativas ou contábeis em geral.
- Recepção, Vigia ou Gari.
- Auxiliar ou Construtor Civil ou Auxiliar de Manutenção.
- Analista de documentos contábeis e administrativos
- Engenheiro, Advogado ou Médico.
- Enfermeiro ou Agricultor.
- Diretor, Gerente, Supervisor ou Líder.
- Outras

II. Levantamento das necessidades profissionais com atenção para as perguntas:

a) “Por que estou trabalhando? Por que quero trabalhar?”

O exemplo é usar a teoria de Maslow para elaborar sua resposta como consta na Figura I da página 3.

O quadro **dois** a seguir é uma ilustração do resultado final posterior a análise do levantamento das necessidades com a pirâmide adaptada de Maslow:

**Quadro 2** - Resumo das necessidades.

| QUADRO RESUMO DE NECESSIDADES PROFISSIONAIS |           |        |        |                 |
|---|-----------|--------|--------|-----------------|
| Fisiológicas                                | Segurança | Social | Estima | Autorrealização |
| Pouco                                       | Muito     | Pouco  | Pouco  | Pouco           |

Fonte: Adaptado de Carvalho (2009).

III. Levantamento das motivações profissionais com atenção para a pergunta:

a) Que motivos eu tenho para trabalhar ou continuar trabalhando nesta empresa?

R: Conforme Stefenoni (2012), os principais motivos que levam a demissão em 28 países pesquisados em 2008 são: 77% redução de mão de obra/ 75% reestruturação organizacional. Nos EUA, 76% aceitam receber menos para ter melhor satisfação. Ainda segundo outro estudo Centro de Orientação Fiscal, 50% dos trabalhadores temporários do Brasil são contratados pela empresa no final do período. Nessa etapa, você deve definir quais são os principais motivos que direcionam sua escolha para o tipo de trabalho e para a empresa interpretando os dados estáticos mencionados em relação as suas motivações. Exemplo: formação/ planos futuros/ cultura organizacional/ ramo de atividade/ salários e benefícios/ estabilidade provida pela empresa/ idoneidade da empresa/ indicação.

IV. Última fase: responder ao questionário (anexo A). Qualquer adaptação do teste de Ned Herrmann é eficaz, nesse caso o anexado é do Prof. Me. Sergio Ribeiro de Carvalho. Assim, orienta-se que o questionário seja respondido com sinceridade, para responder deve-se marcar X nos cinco grupos, as três opções que mais se aproximarem a sua maneira de pensar e agir deve ser contabilizada com o esquema proposto para perceber sua predominância cerebral. Exemplo: O quadro **três**, logo abaixo, ilustra os resultados do teste:

**Quadro 3:** Resumo Perfil Psicológico Profissional.

| QUADRO RESUMO PERFIL PSICOLÓGICO |           |             |            |              |
|----------------------------------|-----------|-------------|------------|--------------|
| Usuário                          | Analítico | Controlador | Relacional | Experimental |
| João                             | 25%       | 12,50%      | 50%        | 12,50%       |

**Fonte:** Adaptado de Carvalho, 2009.

V. Integrar os dados elaborando a tabela de direcionamento profissional (apontar numa tabela simples os resultados da autoanálise). Veja amostra da tabela finalizada pelo autor após integrar todas as informações na página seguinte.

**Tabela 1** - Tabela de Direcionamento Profissional criada pelo autor.

| TABELA DE DIRECIONAMENTO PROFISSIONAL   |  |  |
|---|--|--|
| Usuário: XXXXXXXXXXXXX  |  |  |
| Necessidade Predominante: Segurança   |  |  |
| Perfil Predominante: Relacional   |  |  |
| <p><b>Forma de se comunicar na empresa ou para o mercado:</b> Utilizar os diversos meios de comunicação e redes sociais buscando uma indicação de oportunidade ou emprego. Elaborar um curriculum que apresente informações que demonstrem o desejo de estabilidade na empresa. Desenvolver as tarefas com agilidade, zelo e <b>proatividade</b>. Reforçar as relações interpessoais.</p> |  |  |
| Fator Motivador   | Atividades Profissionais para o Perfil   | Direcionamento Estratégico   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Formação</li> <li>• Planos Futuros</li> <li>• Estabilidade</li> <li>• Especialização</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Vendas/Marketing</li> <li>• Promotor de Eventos</li> <li>• Recursos Humanos</li> <li>• Logística</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Conhecer o histórico da empresa onde deseja trabalhar.</li> <li>• Estabelecer contato e relacionamento com pessoas-chaves.</li> <li>• Promover e participar dos momentos sociais da empresa.</li> <li>• Ser proativo, solícito e solidário ao trabalhar em equipe.</li> </ul> |

**Fonte:** Adaptado de Carvalho (2009).

Com o levantamento de diversos dados subjetivos provenientes da autoanálise, possíveis com a ajuda estrutural das três teorias abordadas, toda pessoa que esteja planejando a carreira, pode realizar a prescrição das informações mais importantes, que vão compor sua Tabela de Direcionamento Profissional, bem como a melhor orientação estratégica para seu

gerenciamento e acompanhamento. É importante especificar um tempo para cada direcionamento estratégico que você elaborar. A imposição de um tempo vai motivar a busca constante em satisfazer as necessidades e atingir as metas propostas.

#### **4 DISCUSSÃO**

A ferramenta proposta é um verdadeiro processo cognitivo na gestão da carreira. Desperta as faculdades emocionais do indivíduo desafiando-o a sair da obsolescência, frustração, anonimato, isolamento, informalidade, tradicionalismo, sedentarismo. Conforme Junior (2005), a estratégia é a arte de alcançar resultados. Não existe estratégia ruim e sim erro estratégico. Portanto, para se ter uma estratégia, observe o ambiente e as suas variáveis. Enxergue os possíveis resultados e planeje tudo para alcançá-los.

Na visão de Stefenoni (2013), alguns princípios como coragem para tomar decisões, saber atrair o mercado, perseverança, espírito empreendedor, flexibilidade, humildade, domínio próprio e fé podem garantir o sucesso na empreitada profissional.

Um possível contra-argumento passível de discussão é se necessariamente a tabela deve ser restrita a apenas um tipo de necessidade, motivos e perfil psicológico. Acredita-se que não, pois ela pode ser flexível, ou seja, as pessoas podem estar vivenciando ao mesmo tempo, diferentes necessidades e motivos e reagir de modo diferente e, conseqüentemente, apresentar variâncias de perfil.

#### **5 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

A Tabela de Direcionamento Profissional é uma ferramenta de simples construção e de fácil aplicação. Por se tratar de algo muito subjetivo como necessidades, motivações, psicologia e plano de ação individualizado, ela vai obter eficiência à medida que a pessoa siga as orientações com total sinceridade. Pois, seu usuário passa ser o autor do seu próprio destino profissional e não é inteligente usar de má fé consigo mesmo.

A existência de outras ferramentas mais abrangentes e complexas para motivar as pessoas a gerir a carreira é um fato compreendida e não contestada. Mas, muito possivelmente, a ferramenta proposta neste artigo tem uma melhor funcionalidade e facilidade para todos os tipos de público, requerendo simplesmente algumas noções básicas no campo da psicologia e da informática. Todo o restante fica por conta da experiência de vida do usuário.

Ao propor o uso da Tabela de Direcionamento Profissional é possível que muitas pessoas amadureçam seu autoconhecimento, o que representa a eficácia dessa ferramenta estratégica, pois o usuário não deve se limitar às mudanças ocorridas a todo instante neste mundo e sim incorporar um agente de mudanças ao impactar e influenciar o ambiente onde vive. A saída do anonimato profissional é obtida pela tomada de iniciativas.

A crença de que somente os responsáveis devem realizar ou promover a ação é uma filosofia passada. Muitos esperam a iniciativa de governantes, empresas, gerentes/supervisores/chefes, reitores/docentes de uma faculdade, etc. Que tal, cada um estrategicamente tomar a iniciativa de fazer da vida (muitas vezes vazia, apreensiva, lamentável, mesquinha, insatisfeita, etc.) algo realmente produtivo com os talentos que possui? Será mais vantajoso do que ficar esperando alguma coisa acontecer (oportunidades, promoções, aumento de salário, etc.) ou reclamar insistentemente de erros e injustiças.

Usando a Tabela de Direcionamento Profissional como uma ferramenta estratégica para gerenciar a carreira, será possível conhecer como o mercado de trabalho pode absorver e valorizar suas competências, habilidades, atitudes e outras especialidades.

## REFERÊNCIAS

**CARVALHO, S. R.** O contador líder: **como o profissional deve trilhar os novos caminhos da contabilidade.** São Paulo: IOB, 2009.

FREITAS, EBER; SOARES, JANDIARA. **A Inteligência Emocional aplicada aos negócios.** Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/entrevistas/carreira/a-inteligencia-emocional-aplicada-aos-negocios/122/>> Acesso em: 02 set. 2013.

HISTORIA DA ADMINISTRAÇÃO. **Biografia de Douglas McGregor.** Disponível em: <[http://www.historiadaadministracao.com.br/jl/index.php?option=com\\_content&view=article&id=72](http://www.historiadaadministracao.com.br/jl/index.php?option=com_content&view=article&id=72)> Acesso em: 19 ago. 2013.

JUNIOR, EDSON G.M. **Afinal, o que é estratégia:** todos querem. todos procuram. todos estudam, mas finalmente o que é estratégia? Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/administracao-e-negocios/afinal-o-que-e-estrategia/691/>> Acesso em: 20 ago. 2013.

**MATA, V.** Como Gerenciar Conflitos de Gerações: **Geração X, Y e Baby Boomers.**

Disponível em: <<http://www.sbcoaching.com.br/blog/comportamento/infografico-conflitos-de-geracoes/>> Acesso em: 22 ago. 2013.

**STEFENONI, C.** Gestão de carreira: sete princípios bíblicos da realização profissional. Tatuí, SP: Casa Publicadora Brasileira, 2011.

ANEXO A: Questionário adaptado para Teste de Perfil Psicológico

| GRUPO I — Ao estudar para aprender eu prefiro:        |                          |
|---|--------------------------|
| 1. Fazer experiências práticas                        | <input type="checkbox"/> |
| 2. Compartilhar idéias com outras pessoas             | <input type="checkbox"/> |
| 3. Estar livre para poder imaginar situações          | <input type="checkbox"/> |
| 4. Aplicar análise e lógica                           | <input type="checkbox"/> |
| 5. Estar num ambiente descontraído                    | <input type="checkbox"/> |
| 6. Checar meu aprendizado                             | <input type="checkbox"/> |
| 7. Praticar com atividades sequenciais bem planejadas | <input type="checkbox"/> |
| 8. Analisar números, dados e fatos                    | <input type="checkbox"/> |
| GRUPO II — Me motiva mais o trabalho quando posso:    |                          |
| 9. Valorizar os detalhes                              | <input type="checkbox"/> |
| 10. Trabalhar sozinho                                 | <input type="checkbox"/> |
| 11. Expressar idéias                                  | <input type="checkbox"/> |
| 12. Controlar a situação                              | <input type="checkbox"/> |
| 13. Ouvir e falar                                     | <input type="checkbox"/> |
| 14. Estimular novos processos                         | <input type="checkbox"/> |
| 15. Criar recursos visuais                            | <input type="checkbox"/> |
| 16. Dar atenção aos aspectos técnicos                 | <input type="checkbox"/> |
| GRUPO III — Gosto muito de:                           |                          |
| 17. Descobrir   | <input type="checkbox"/> |
| 18. Quantificar                                       | <input type="checkbox"/> |
| 19. Sintetizar  | <input type="checkbox"/> |

Fonte: **Questionário para Teste Perfil Psicológico (CARVALHO, 2009, P.45).**

|  |  |
|--|--|
| 20. Avaliar  |  |
| 21. Envolver   |  |
| 22. Organizar  |  |
| 23. Teorizar   |  |
| 24. Interiorizar                                     |  |
| GRUPO IV — Esse é o meu jeito de ser:                |  |
| 25. Avaliador  |  |
| 26. Organizado                                       |  |
| 27. Analítico  |  |
| 28. Experimental                                     |  |
| 29. Lógico   |  |
| 30. Emocional  |  |
| 31. Conceitual                                       |  |
| 32. Perceptivo                                       |  |
| GRUPO V — Comentários negativos que fazem sobre mim: |  |
| 33. Deseja muito ter o poder                         |  |
| 34. Fala demais                                      |  |
| 35. Tem dificuldade de decidir sozinho               |  |
| 36. Não sabe se concentrar                           |  |
| 37. Frio, calculista                                 |  |
| 38. Fácil de convencer                               |  |
| 39. Sem imaginação                                   |  |
| 40. Maluco   |  |

**Fonte:** Questionário para Teste Perfil Psicológico (CARVALHO, 2009, P.46).

- Contagem para o quadrante superior esquerdo (Analítico), questões: 4, 8, 10, 16, 18, 23, 27, 29, 33, 37; total das que foram escolhidas = ...
- Contagem para o quadrante superior direito (Experimental), questões: 3, 5, 14, 15, 17, 19, 28, 31, 36, 40; total das que foram escolhidas = ...
- Contagem para o quadrante inferior esquerdo (Controlador), questões: 6, 7, 9, 12, 20, 22, 25, 26, 26, 35, 39; total das que foram escolhidas = ...
- Contagem para o quadrante inferior direito (Relacional), questões: 1, 2, 11, 13, 21, 24, 30, 32, 34, 38; total das que foram escolhidas = ...

O quadrante que apresentou maior contagem é o predominante no seu caso.

**Fonte:** Questionário para Teste Perfil Psicológico (CARVALHO, 2009, P.47).