

# Relatório Técnico

**Núcleo de  
Computação Eletrônica**

**Construindo Equipes  
com Sinergia: um estudo de  
decisões complexas com  
ênfase em personalidade**

A. F da S. Dias  
J. B. dos S. França  
A. V. Tardelli

NCE - 02/18

**Universidade Federal do Rio de Janeiro**

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO DE JANEIRO  
INSTITUTO TÉRCIO PACITTI DE APLICAÇÕES E PESQUISAS COMPUTACIONAIS  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM INFORMÁTICA

Relatório Técnico, 02/18

CONSTRUINDO EQUIPES COM SINERGIA:  
um estudo de decisões complexas com enfoque em personalidade

Angélica Fonseca da Silva Dias  
Juliana Baptista dos Santos França  
André Viana Tardelli

RIO DE JANEIRO

2018

## **RESUMO**

Durante o processo de tomada de decisão em uma equipe, além dos fatores externos, torna-se demasiadamente mais complexo prever o viés da mesma devido às características provenientes de cada pessoa. Para solucionar esta necessidade, muitos estudos foram realizados com base no perfil psicológico do indivíduo para definir a personalidade de uma pessoa, de forma a analisar quais são as tendências de cada perfil. Desta maneira, é preciso analisar os diferentes casos de ação de um indivíduo em diversos tipos de ambientes corporativos, alternando entre o adaptativo e o funcional. Assim, este trabalho visa analisar qual seria a melhor forma de montar uma equipe com base nesses fatores externos, de modo que seja possível prever tendências de determinado indivíduo de acordo com a sua personalidade.

Palavras-chave: Suporte à Decisão. Personalidade. MBTI. Decisões complexas.

## **ABSTRACT**

During the decision-making process in a team, in addition to the external factors, it becomes far more complex to predict the bias of the team due to the characteristics of each person. To solve this need, many studies have been carried out based on the psychological profile of the individual to define a person's personality, in order to analyze the trends of each profile. In this way, it is necessary to analyze the different cases of action of an individual in several types of corporate environments, alternating between the adaptive and the functional. Thus, this work aims to analyze how best to assemble a team based on these external factors, so that it is possible to predict trends of a given individual according to their personality.

Keywords: Decision Support. Personality. MBTI. Complex decisions.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Os 16 tipos de personalidade, definidos por seus acrônimos .....	8
Figura 2: Respostas para a sentença "Você tende a tomar riscos sem pensar nas consequências" .....	15
Figura 3: Respostas para a sentença "É difícil para você ler os sentimentos das pessoas e seus motivos" .....	16
Figura 4: Respostas para a sentença "Em uma discussão, você tenta ressaltar os pontos em comum de diferentes perspectivas" .....	17
Figura 5: Respostas p/ sentença "Você tem uma boa capacidade de gerir o seu tempo" .....	18
Figura 6: Respostas p/ sentença "Você sabe imediatamente como reagir a uma situação" .....	15

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Os oito perfis de personalidade, segundo Carl Jung.....	7
Quadro 2: As dicotomias das tipologias de Myers-Briggs, separadas por seus pares.....	8
Quadro 3: O conjunto total de dicotomias utilizado no 16Personalities.....	9
Quadro 4: Tipos de Função.....	11
Quadro 5: Caracterizadores de uma Decisão Complexa .....	13

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	5
<b>2 CARACTERÍSTICAS INDIVIDUAIS E TRAÇOS DE PERSONALIDADE</b> .....	6
2.1 MODELOS E TEORIAS DE ANÁLISE DE PERFIL .....	6
<b>2.1.1 A teoria dos tipos psicológicos</b> .....	6
<b>2.1.2 A tipologia de Myers-Briggs</b> .....	7
2.2 O OBJETO DE ESTUDO: 16PERSONALITIES .....	9
2.3 CARACTERÍSTICAS PRINCIPAIS DE CADA DICOTOMIA .....	9
2.4 FUNÇÃO DE CADA PERSONALIDADE .....	10
<b>3 ESTUDO DOS GRUPOS NO PROCESSO DE TOMADA DE DECISÃO</b> .....	13
3.1 CARACTERIZADORES DAS DECISÕES COMPLEXAS .....	13
3.2 DENOMINANDO FUNÇÕES A CADA GRUPO .....	14
<b>3.2.1 Planejamento de Risco</b> .....	15
<b>3.2.2 Reflexividade e Consenso da Equipe</b> .....	16
<b>3.2.3 Gerência de tempo e disciplina em realização de atividades</b> .....	17
<b>3.2.4 Tempo de reação e adaptabilidade no ambiente decisório</b> .....	18
<b>4 CONCLUSÃO</b> .....	20
<b>REFERÊNCIAS</b> .....	21

## 1 INTRODUÇÃO

A capacidade de gerenciar tarefas com eficácia durante o processo de tomada de decisão em uma equipe sempre esteve em alta no mercado. Em um contexto contemporâneo, esta tarefa se torna ainda mais complexa, visto que diversos fatores precisam ser levados em consideração - um número de decisões é necessário ao invés da tomada de somente uma decisão, e o ambiente no qual as mesmas estão envolvidas são mudados com o tempo (BREHEMER, 1990; EDWARDS, 1962; HOGARTH, 1981; STERMAN, 1989).

Mesmo tendo recebido maior relevância em termos de pesquisa, a capacidade de lidar com tarefas dinâmicas ainda possui muitas barreiras para que seja aplicada de maneira eficaz (BAKKEN, 1993). Um dos pontos ressaltados para esta causa se dá pela incapacidade de realizar simulações precisas de acordo com aspectos realistas, como o perfil e a sinergia de uma equipe para realizar uma tarefa. Com base nesse problema, este estudo visa analisar diferentes simulações de construção de equipes e verificar como pessoas com diferentes personalidades se adaptam à suas atividades. Esta verificação e análise é apresentada considerando o levantamento de teorias já existentes e a análise de perfis e formação de grupos com o enfoque no suporte à decisão.

## **2 CARACTERÍSTICAS INDIVIDUAIS E TRAÇOS DE PERSONALIDADE**

Em um ponto de vista gerencial, realizar um processo de tomada de decisão baseado em cada indivíduo da sua equipe é crucial para que o ambiente de simulação seja o mais realista e detalhado possível. Conhecendo as características individuais de cada membro, é possível simplificar o processo de determinar a melhor opção para ele, e possibilitando a implementação de um ambiente propício para que o mesmo consiga contribuir da melhor maneira possível.

### **2.1 MODELOS E TEORIAS DE ANÁLISE DE PERFIL**

A personalidade de cada membro de uma equipe é única, de forma que cada um irá discernir os seus comportamentos e pensamentos com base em um conjunto de características e aspectos individuais. Desta forma, a previsibilidade do processo de tomada de decisão de um indivíduo se torna algo demasiadamente complexo, visto que cada pessoa poderia reagir de diferentes formas, de acordo com os seus traços principais. Assim, foram realizadas diversas teorias para conseguir discernir personalidades e analisar melhor a confiabilidade de um indivíduo na equipe.

O método de estudo a ser utilizado para analisar os tipos de personalidade é baseado em duas teorias principais, que possuem um grande número de testes realizados, sendo discutidos na seção a seguir:

#### **2.1.1 A teoria dos tipos psicológicos**

Uma das abordagens mais famosas que geram uma análise mais profunda dos aspectos individuais é a teoria de Tipos Psicológicos. Criada por Carl Gustav Jung, um dos pioneiros no tema e considerado o pai da psicologia analítica, o modelo foi introduzido através de seu livro, "Tipos Psicológicos", fruto de mais de 20 anos de observação e do exercício da Medicina Psiquiátrica e da Psicologia Prática.

Na concepção de Jung, "Tipo é uma disposição geral que se observa nos indivíduos, caracterizando-os quanto a interesses, referências e habilidades. Por disposição deve-se entender o estado da psique preparada para agir ou reagir numa determinada situação" (JUNG, 1967: 551). O estudo de Jung se caracteriza nestes Tipos, onde é possível encontrar funções em que o usuário possui uma tendência maior a resolver situações de uma certa

maneira. Esta é denominada a sua função dominante, ou também chamada função principal, que caracteriza o Tipo Psicológico do indivíduo, dando a ele suas características psicológicas particulares.

Desta maneira, foi elaborado um modelo, onde a personalidade de um indivíduo é caracterizada em Tipos, através dos traços gerais de um indivíduo, sendo divididas em quatro funções psicológicas básicas: Pensar (Thinking), Sentir (Feeling), Intuir (Intuiting) e Perceber (Sensing). A partir destas, Jung postula que se formam dois tipos de caráter principais: o Introverso (Introvert) e o extroverso (Extrovert). A junção de um destes traços com o caráter dominante forma a personalidade de um indivíduo, possibilitando a análise de características em comum em 8 tipos de perfis diferentes, como mostra a Tabela 1.

Quadro 1 - Os 8 perfis de personalidade

	<b>Introversão</b>	<b>Extroversão</b>
Pensamento	Pensamento Introverso	Pensamento Extroverso
Sentimento	Sentimento Introverso	Sentimento Extroverso
Intuição	Intuição Introversa	Intuição Extroversa
Sensação	Sensação Introversa	Sensação Extroversa

Fonte: JUNG (1967)

Nise da Silveira destaca que a função dominante é a arma mais eficiente que o indivíduo “dispõe para usar na sua orientação e adaptação ao mundo exterior; ela se torna o seu Habitat reacional” (SILVEIRA, 1968:56).

### 2.1.2 A tipologia de Myers-Briggs

A teoria de Jung (1921) foi adotada como base por diversos outros tipos de modelos ao longo das últimas décadas, formando técnicas mais apuradas e precisas quanto aos traços e características de um indivíduo. Assim, surgiu a Tipologia de Myers-Briggs, ou MBTI (Myers-Briggs Type Indicator) (MYERS e MYERS, 1995), um indicador onde cada indivíduo responde um questionário demarcando as suas preferências pessoais. Katharine Cook Briggs e sua filha Isabel Briggs Myers desenvolveram o indicador durante a Segunda Guerra Mundial, baseadas nas teorias de Carl Gustav Jung sobre os Tipos Psicológicos (TEIXEIRA, 2011).

Assim como o modelo Jungiano, o MBTI se fundamenta no conceito de “tipos psicológicos”, formadas pela ordenação de um conjunto de dicotomias. Podemos definir uma dicotomia como a maneira que um indivíduo encontra no modo de pensar em agir em

determinado tema. Assim, são formados quatro pares opostos, onde cada indivíduo possui uma preferência pessoal por cada uma delas. A junção destas dicotomias forma o perfil da personalidade de um indivíduo, denominada pela letra inicial de cada uma delas.

Devido à sua facilidade em termos de caracterização do perfil, diversas outras teorias também utilizam o modelo do acrônimo de quatro letras para definir diversos outros perfis. Assim, diversas outras teorias foram levadas em consideração para o embasamento deste estudo, como a teoria Sociônica, por exemplo. Porém, a mesma possui um baixo grau de imprecisão em relação ao MBTI, e foca em motivações e peculiaridades de um indivíduo ao invés do seu padrão de tomada de ações. Assim, o mesmo foi descartado para o estudo atual, pois o foco principal a ser analisado está no processo de tomada de decisão.

Quadro 2 - As dicotomias das tipologias de Myers-Briggs separadas por seus pares

Sua fonte de energia	E	Extroversão	I	Introversão
Seu modo de perceber o mundo	S	Sensação	N	Intuição
Sua maneira de decidir e lidar com emoções	T	Pensamento	F	Sentimento
Sua abordagem no trabalho, planejamento e tomada de decisões	J	Julgamento	P	Percepção

Fonte: MYERS e MYERS (1995)

Figura 1 - Os 16 tipos de personalidade definidos por seus acrônimos

<b>ISTJ</b> Responsible Executors	<b>ISFJ</b> Dedicated Stewards	<b>INFJ</b> Insightful Motivators	<b>INTJ</b> Visionary Strategists
<b>ISTP</b> Nimble Pragmatics	<b>ISFP</b> Practical Custodians	<b>INFP</b> Inspired Crusaders	<b>INTP</b> Expansive Analysers
<b>ESTP</b> Dynamic Mavericks	<b>ESFP</b> Enthusiastic Improvisors	<b>ENFP</b> Impassioned Catalysts	<b>ENTP</b> Innovative Explorers
<b>ESTJ</b> Efficient Drivers	<b>ESFJ</b> Committed Builders	<b>ENFJ</b> Engaging Mobilizers	<b>ENTJ</b> Strategic Directors

Fonte: Myers e Myers (1995)

## 2.2 O OBJETO DE ESTUDO: 16PERSONALITIES

Com base nestas duas teorias, é imprescindível a utilização de uma ferramenta que facilite a busca destes diferentes perfis. Assim, como ferramenta gratuita, foi adotado o 16personalities. Ele realiza testes individuais utilizando como base a tipologia de Myers-Briggs. A teoria do 16Personalities se baseia na tipologia de Myers-Briggs, devido à conveniência da utilização dos acrônimos definidos pelas dicotomias de preferência por cada usuário. Através de um questionário que reaproveita diversos traços Jungianos, é possível definir um estudo mais aprofundado do indivíduo, modelando estatisticamente o quanto um usuário tende a preferir determinada dicotomia. Assim, o teste possui uma eficácia melhor, ao mesmo tempo que mantém a habilidade de definir e distinguir diferentes tipos de personalidade.

É válido ressaltar que, apesar do modelo MBTI possuir quatro pares de dicotomias, o 16personalities possui cinco. O par contendo as dicotomias de Assertividade e Turbulência na tabela 3 são importantes neste modelo para aumentar a precisão das ações a serem tomadas, mas neste estudo, este não será levado em consideração.

Quadro 3 - O conjunto total de dicotomias utilizadas no 16Personalities

Sua fonte de energia	E	Extroversão	I	Introversão
Seu modo de perceber o mundo	S	Sensação	N	Intuição
Sua maneira de decidir e lidar com emoções	T	Pensamento	F	Sentimento
Sua abordagem no trabalho, planejamento e tomada de decisões	J	Julgamento	P	Percepção
Sua confiança nas suas habilidades e decisões	-A	Assertividade	-T	Turbulência

Fonte: 16PERSONALITIES (2017a).

## 2.3 CARACTERÍSTICAS PRINCIPAIS DE CADA DICOTOMIA

### 1. Extroversão (E) e Introversão (I)

Indivíduos introvertidos tendem a preferir atividades solitárias e são facilmente cansados por interações sociais. Eles tendem a serem mais sensíveis a estímulos externos em geral, como ruídos. Indivíduos extrovertidos preferem atividades e grupo e se energizam por interações sociais. Eles tendem a serem mais entusiasmados e são mais animados em geral.

## 2. Sensação (S) e Intuição (N)

Indivíduos observadores são extremamente práticos, pragmáticos e realistas. Eles costumam focar no que está acontecendo ou no que já ocorreu. Indivíduos intuitivos são muito imaginativos, de mente aberta e curiosos. Eles preferem novidade sobre a estabilidade e tendem a focar em significados ocultos e possibilidades futuras.

## 3. Pensamento (T) e Sentimento (F)

Indivíduos pensantes concentram-se na objetividade e na racionalidade, priorizando a lógica sobre as emoções. Eles tendem a esconder seus sentimentos e ver a eficiência como mais importante do que a cooperação. Indivíduos sensíveis são emocionalmente expressivos. Eles são mais empáticos e menos competitivos do que indivíduos pensantes, e focam na harmonia social e na cooperação.

## 4. Julgamento (J) e Percepção (P)

Indivíduos julgadores são decisivos e altamente organizados. Valorizam a clareza, previsibilidade e encerramento, preferindo estrutura e planejamento à espontaneidade. Indivíduos perceptivos são muito bons em improvisar e detectar oportunidades. Eles tendem a ser flexíveis, descontraídos e descontentes que preferem manter suas opções abertas.

## 5. Assertividade (-A) e Turbulência (-T)

Indivíduos assertivos são autoconfiantes, calmos e resistentes ao estresse. Eles se recusam a se preocupar muito e não se sobrecarregam quando se trata de atingir metas. Indivíduos turbulentos são autoconscientes e sensíveis ao estresse. Eles são susceptíveis de experimentar uma ampla gama de emoções e de ser impulsionado pelo sucesso, perfeccionismo e ânsia para melhorar.

## 2.4 FUNÇÃO DE CADA PERSONALIDADE

De forma a facilitar o estudo das características das dezesseis personalidades de uma maneira mais específica, podemos separar as mesmas em dois tipos de camadas. A camada interna representa a nossa Função (Role), que determina as nossas metas, objetivos e atividades que um indivíduo tende a realizar. Já a camada externa representa as nossas Estratégias (Strategies), que se relaciona com as nossas maneiras de realizar tarefas e alcançar

objetivos. No caso deste trabalho, somente a Função será analisada, de forma a manter o estudo mais breve.

Existem quatro tipos de Funções, sendo separados de acordo com a presença de duas determinadas dicotomias em cada uma. São estas:

Quadro 4 - Tipos de Função

<b>Função (Role)</b>	<b>Tipos</b>	<b>Englobam</b>
Analistas (Analysts)	Intuição e Pensamento [_NT_]	INTJ, INTP, ENTJ, ENTP (-A e -T)
Diplomatas (Diplomats)	Intuição e Sentimento [_NF_]	INFJ, INFP, ENFJ, ENFP (-A e -T)
Sentinelas (Sentinels)	Sensação e Julgamento [_S_J]	ISTJ, ISFJ, ETSJ, ESFJ (-A e -T)
Exploradores (Explorers)	Sensação e Percepção [_S_P_]	ISTP, ISFP, ESTP, ESFP (-A e -T)

Fonte: 16PERSONALITIES (2017a)

### 1. Analistas

Esse tipo de personalidade abrange racionalidade e imparcialidade, sobressaindo-se em debates intelectuais e científicos ou em campos tecnológicos. Eles são fortemente independentes, com mente aberta, enérgicos e imaginativos, abordando muitas coisas de uma perspectiva utilitária, e se interessando muito mais no que funciona do que no que satisfaz a todos. Essas características tornam os Analistas ótimos pensadores estratégicos, mas o que também causa dificuldades quando se trata de buscas sociais ou românticas.

### 2. Diplomatas

Os Diplomatas focam na empatia e cooperação, se destacando na diplomacia e aconselhamento. As pessoas que pertencem a esse grupo são colaborativas e criativas, muitas vezes fazendo o papel do harmonizador dentro do seu círculo social ou espaço de trabalho. Essas características fazem com que os Diplomatas sejam acolhedores, empáticos e influentes, mas também causa problemas quando há a necessidade de confiar exclusivamente na racionalidade ou tomar decisões difíceis.

### 3. Sentinelas

Os Sentinelas são colaborativos e altamente práticos, adotando e criando ordem, segurança e estabilidade por onde passam. As pessoas que pertencem a um desses tipos

tendem a ser trabalhadoras, meticolosas e tradicionais, e são ótimas em campos administrativos e lógicos, especialmente aqueles que dependem de hierarquia e regras. Esses tipos de personalidade seguem um plano e não fogem de tarefas difíceis – porém, também podem ser inflexíveis e relutantes em aceitar diferentes pontos de vista.

#### 4. Exploradores

Esses tipos são os mais espontâneos de todos e também compartilham a habilidade de se conectar com seus arredores de uma forma que nenhum outro tipo consegue. Os exploradores são práticos e utilitaristas, se destacando em situações que requerem reações rápidas e a habilidade de pensar rapidamente. São mestres com ferramentas e técnicas, usando-os de diversas maneiras diferentes – desde dominando ferramentas físicas até persuadindo outras pessoas. Obviamente, esses tipos de personalidades são essenciais em crises, artesanatos e vendas – porém, suas características também podem impulsioná-los a assumir empreendimentos arriscados.

### 3 ESTUDO DOS GRUPOS NO PROCESSO DE TOMADA DE DECISÃO

Com uma base de estudo definida, o próximo passo é relacionar ações em comum com cada grupo, que caracterizam o processo de tomada de uma decisão complexa.

#### 3.1. CARACTERIZADORES DAS DECISÕES COMPLEXAS

Uma decisão complexa é influenciada por diversos fatores externos e internos, que podem afetar no processo de tomada de decisão. Assim, a mesma é definida por questões envolvendo dinâmicas que normalmente exigem a integração de diferentes perspectivas e pontos de vista (LEONG, 1998). Na tabela 5 é possível ver os caracterizadores principais de uma decisão complexa, na visão de alguns autores.

Quadro 5 - Caracterizadores de uma Decisão Complexa

<b>Autores</b>	<b>ORASANU e CONNOLY, 1993</b>	<b>HUTCHINS e KENDALL, 2011</b>
Características da Decisão Complexa	Problemas com baixa estrutura	Decisões compostas por várias decisões
	Ambientes dinâmicos e incertos	Decisões dependentes
	Objetivos mal definidos, com constante mudança e concorrentes	Processo decisório com mudança contínua
	Ações e feedback loops	Tempo real
	Pressão do tempo	Pressão do tempo
	Alto Risco	Condições de mudança dinâmica
	Atores múltiplos	Informações ambíguas e Incompletas
	Objetivos organizacionais e regras	Alta incerteza
		Alta carga de trabalho cognitivo.

Em adição destes caracterizadores, é preciso analisar com maior aprofundamento os fatores externos e pessoais dos membros de uma equipe, que influenciam na decisão a ser tomada. De acordo com o Peter McBurney (2018), existem diferentes formas as quais os atores podem influenciar na decisão complexa. Ao analisar as formas que influenciam a decisão complexa citadas acima, conclui-se que elas estão fundamentadas nos caracterizadores da decisão complexa apresentados na Tabela 5 e seus respectivos autores. As principais formas de influência são:

- Os decisores podem influenciar nas consequências a serem tomadas, e assim, afetar as chances de sucesso;

- As consequências de ações, incluindo os sucessos e falhas, podem depender da qualidade de execução, o que consequentemente pode depender das atitudes e ações de pessoas não tomando aquela decisão;
- Crenças, objetivos e preferências dos stakeholders podem ser diversas e conflitantes;
- A probabilidade de eventos e as consequências das decisões podem ser determinadas de forma endógena, como parte do próprio processo de decisão;
- Algumas ações podem mudar o ambiente do processo de tomada de decisão, particularmente em domínios onde hajam muitos participantes interagindo no mesmo;
- Os participantes inteligentes podem modelar-se mutuamente para chegar a uma decisão, o que denomina um conceito de reflexividade.

Como consequência, os participantes não só estão reagindo aos eventos em seu ambiente, mas também antecipando eventos, as reações e antecipações de outros participantes, e agindo de forma proativa para esses eventos e reações antecipados.

Desta forma, é notável ressaltar a relevância da maneira na qual uma pessoa age, e o quanto isso pode afetar o processo de tomada de decisão, sejam por fatores externos quanto internos. A capacidade de prever a ação do próximo, a audácia de planejar e tomar riscos e a qualidade do trabalho a ser realizado, todas então são características demasiadamente importantes que influenciam em uma decisão complexa.

### 3.2. DENOMINANDO FUNÇÕES A CADA GRUPO

De acordo com os caracterizadores vistos, uma equipe em um processo de tomada de decisão necessita de atributos diferentes para funcionar de maneira eficiente e sinérgica. Neste estudo, serão analisados quatro conceitos principais para o funcionamento adequado da equipe, que são:

- Planejamento de Risco
- Reflexividade e Consenso da equipe
- Gerência de Tempo e Disciplina em realização de atividades
- Tempo de Reação e Adaptabilidade no ambiente decisório

Na documentação do 16personalities, é possível encontrar estudos caracterizando ações dos mais diferentes tipos, de acordo com cada Função ou personalidade em específico. Assim, serão utilizadas estas estatísticas para justificar os pontos fortes de cada Função.

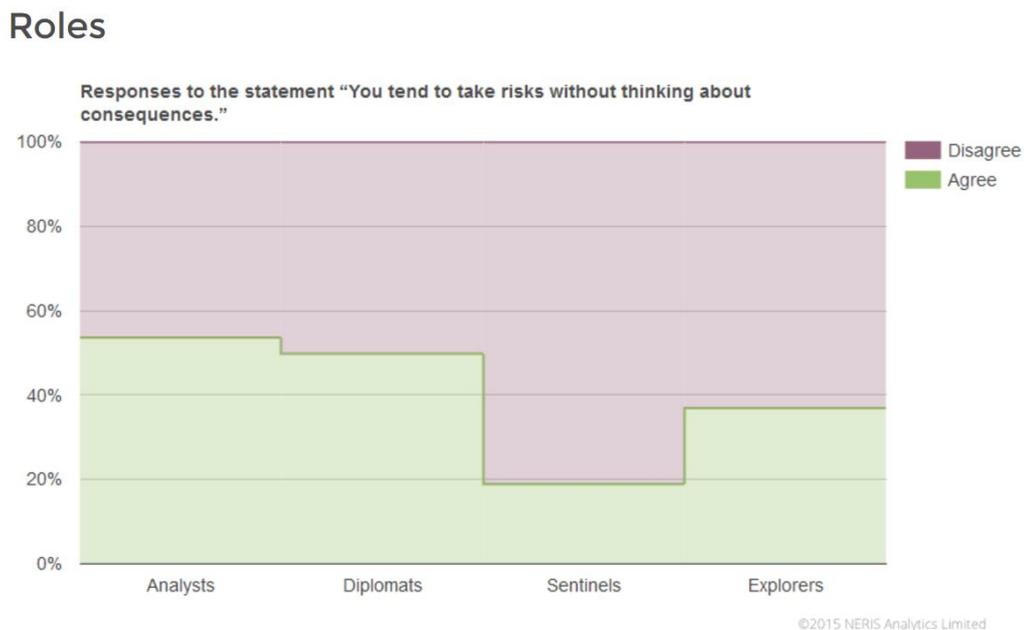
### 3.2.1 PLANEJAMENTO DE RISCO

Devido ao alto grau de incerteza de uma decisão complexa, é muito difícil escolher o próximo passo a ser tomado. Assim, é preciso ter a capacidade de analisar consequências em experiências anteriores e assumir o risco quando houver necessidade.

De acordo com a figura 2, podemos perceber a impulsividade e capacidade de cada Papel na tomada de decisões arriscadas. Os Analistas possuíram a maior porcentagem de resposta, com 53,54 por cento dos votos. A capacidade de tomar decisões arriscadas em tempos de necessidade, em conjunto com a dicotomia de Pensamento lhe garante racionalidade e imparcialidade durante a análise de uma decisão, tornando os mesmos, ideias para o planejamento de risco em uma decisão complexa.

Embora outras funções possuam também uma alta capacidade de tomar riscos, como os Mediadores, a dicotomia tendendo ao Sentimento lhes dão alta dificuldade de lidar com decisões puramente racionais ou altamente arriscadas, não servindo para uma análise imparcial. Os Sentinelas, embora possuam um alto grau de organização e planejamento, são os que possuem menor capacidade de tomar riscos, tendendo a manter a equipe em uma zona de segurança até possuir certeza da decisão a ser tomada.

Figura 2 - Respostas para a sentença "Você tende a tomar riscos sem pensar nas consequências"



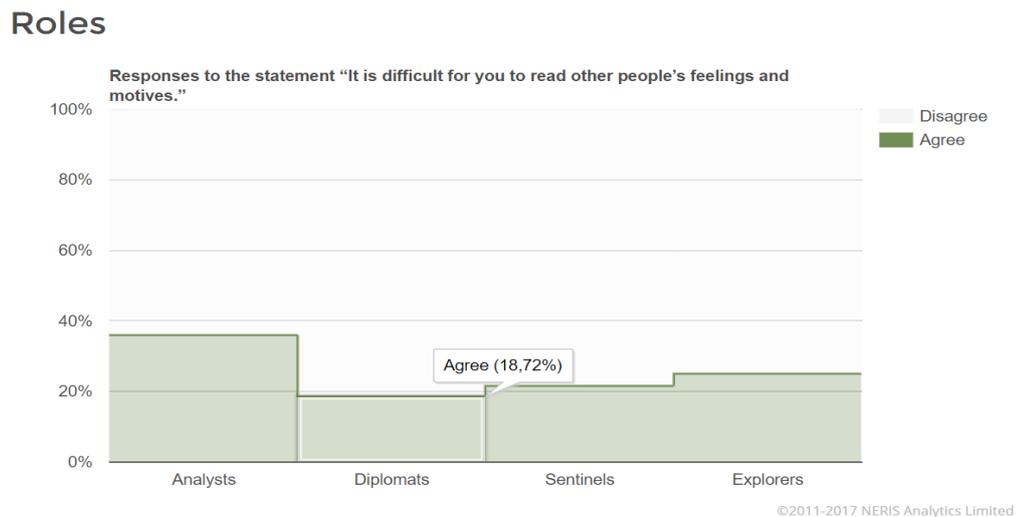
Fonte: 16PERSONALITIES (2017d).

### 3.2.2 REFLEXIVIDADE E CONSENSO DA EQUIPE

Em uma decisão com diversos atores, é possível encontrar diversos problemas com respeito às tendências e opiniões dos mesmos. Assim, a capacidade de prever e se adaptar aos hábitos e ações dos membros da equipe se torna fundamental para um ambiente decisório harmônico.

Na figura 3, podemos ver as capacidades de cada Função de entender os sentimentos e motivos de um indivíduo. Os Diplomatas, por possuírem o atributo de Sentimento, possuem o maior índice de discordância com a sentença, mostrando que a capacidade de empatia pode ser um fator que contribua altamente para o índice de Reflexividade de um indivíduo em uma equipe.

Figura 3 - Respostas para a sentença "É difícil para você ler os sentimentos das pessoas e seus motivos"

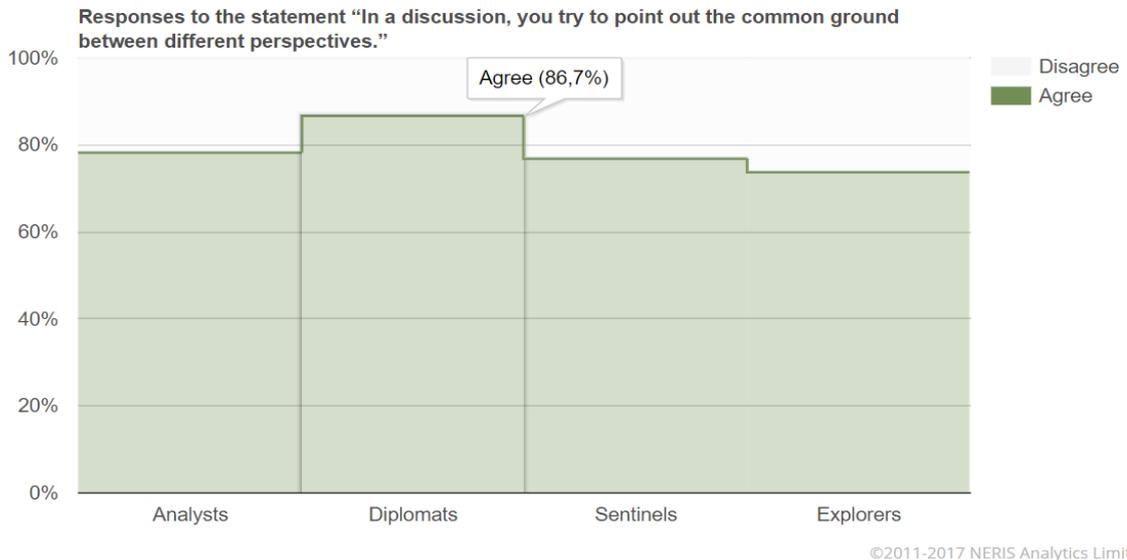


Fonte: 16PERSONALITIES (2017e).

Além disso, na figura 4 podemos ver as respostas de cada função quanto à capacidade de encontrar pontos em comum durante uma discussão. Desta vez, os Diplomatas possuem o maior índice de concordância, mostrando assim que esta função possui excelente capacidade de mediar o grupo durante uma decisão, ajudando a elaborar os pontos fortes e fracos durante reuniões.

Figura 4 - Respostas para a sentença "Em uma discussão, você tenta ressaltar os pontos em comum de diferentes perspectivas"

## Roles



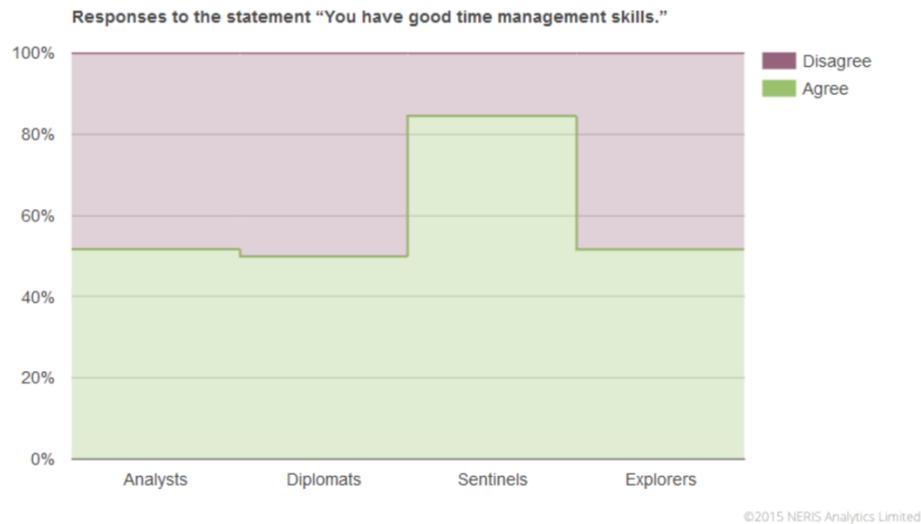
Fonte: 16PERSONALITIES (2017c).

### 3.2.3 GERÊNCIA DE TEMPO E DISCIPLINA EM REALIZAÇÃO DE ATIVIDADES

Diversos autores citam a pressão do tempo como um fator crucial na caracterização de uma decisão complexa. Além disso, as consequências a serem recebidas após a tomada de uma decisão depende muito do grau da qualidade de como as tarefas foram realizadas. Assim, um indivíduo com alta capacidade de gerência de tempo e organização torna-se fundamental para que todas as tarefas sejam realizadas de maneira eficiente e eficaz

Na figura 6, podemos observar as respostas dos respectivos grupos quanto à sua capacidade de gerir o tempo. Se destacando mais do que todos as outras Funções, os Sentinelas foram os que possuíram o maior grau de concordância com a questão levantada. Devido à relevância das dicotomias de Observação e Julgamento, esta Função possui alta capacidade em administrar tarefas e organizar recursos, tendo um alto potencial para administrar o progresso e disciplina das atividades definidas em uma equipe. Todavia, o alto grau de mudança contínua no ambiente decisório precisa ser levado em consideração em cargos de hierarquia alta, visto que os Sentinelas tendem a preferir seguir sempre à risca o planejamento executado.

Figura 5 - Respostas para a sentença "Você tem uma boa capacidade de gerir o seu tempo"



Fonte: 16PERSONALITIES (2017b).

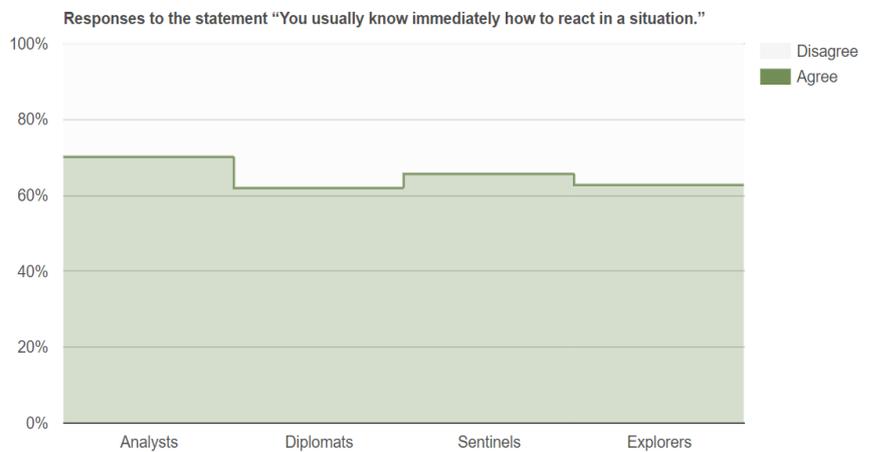
### 3.2.4 TEMPO DE REAÇÃO E ADAPTABILIDADE NO AMBIENTE DECISÓRIO

Devido ao alto grau de mudança no ambiente decisório, é preciso de membros na equipe que possuam um alto grau de adaptabilidade e facilidade em reagir rapidamente em tempos de decisões rápidas. Pessoas com tendência à organização, como os Sentinelas, podem possuir dificuldades caso a mudança não esteja no seu planejamento, e pessoas com enfoque no sentimento, como os Diplomatas, tendem a sofrer dificuldades em tomar decisões muito arriscadas.

Essa situação favorece os Exploradores, conhecidos por sua espontaneidade e criatividade, especialmente ressaltadas em tempos de crise. Na figura 6, embora os Analistas tenham maior capacidade em reagir rapidamente, a sua impulsividade citada no item anterior pode acabar atrapalhando o seu julgamento em decisões críticas. Assim, mesmo não possuindo um alto grau de concordância, os Exploradores conseguem cumprir melhor neste quesito, levando em consideração sua capacidade de inovação e adaptabilidade.

Figura 6 - Respostas para a sentença "Você sabe imediatamente como reagir a uma situação"

## Roles



©2011-2017 NERIS Analytics Limited

Fonte: 16PERSONALITIES (2017f).

### 3 CONCLUSÃO

Ao sugerir um modelo de montagem de equipes baseado em personalidade, muitas pessoas podem considerar contraditório, e até mesmo injusto selecionar pessoas de acordo com a sua personalidade, e não suas competências. Desta maneira, é importante ressaltar que, apesar da alta acurácia do modelo de Myers-Briggs quanto às tendências de ações de cada personalidade, a mesma é somente um aspecto a ser considerado em uma decisão complexa, possuindo diversas influências de outros fatores, como o ambiente, a experiência e os objetivos individuais de cada um.

O modelo destina-se à líderes ou organizações que desejam construir equipes sinérgicas ou entender os problemas e qualidades principais de cada um dos seus membros de acordo com suas personalidades. Mesmo assim, o mesmo não deve ser tomado como uma solução definitiva, pois estão sendo tratados somente fatos e indicadores. Desta forma, esse relatório discute uma forma de aprimorar o conhecimento pessoal de um indivíduo quanto aos membros de sua equipe, e uma sugestão do tipo de tarefa que o mesmo possa ter durante o processo de tomada de decisão complexa.

## REFERÊNCIAS

- BAKKEN, B. E. **Learning and transfer of understanding in dynamic decision environments**. Boston: MIT, 1993.
- BREHMER, B. Strategies in real-time dynamic decision making. In R. M. Hogarth (Ed.), *Insights in decision making* (pp. 262–279). Chicago: University of Chicago Press, 1990.
- 16PERSONALITIES. **Our framework**. [2017]. Disponível em: <<https://www.16personalities.com/articles/our-theory>>. Acesso em: maio de 2017a.
- 16PERSONALITIES. **The art of time management and personality types**. 2016. Disponível em: <<https://www.16personalities.com/articles/the-art-of-time-management-and-personality-types>>. Acesso em: maio de 2017b.
- 16PERSONALITIES. **Can we at least agree on that? Finding common ground by personality type**. 2016. Disponível em: <<https://www.16personalities.com/articles/can-we-at-least-agree-on-that-finding-common-ground-by-personality-type>>. Acesso em: maio de 2017c.
- 16PERSONALITIES. **Planning risk by personality type**. 2016. Disponível em: <<https://www.16personalities.com/articles/planning-risk-by-personality-type>>. Acesso em: maio de 2017d.
- 16PERSONALITIES. **Tell me how you really feel**: difficulty reading others by personality type. 2016. Disponível em: <<https://www.16personalities.com/articles/tell-me-how-you-really-feel-difficulty-reading-others-by-personality-type>>. Acesso em: maio de 2017e.
- 16PERSONALITIES. **Think fast**: reactions by personality type. 2016. Disponível em: <<https://www.16personalities.com/articles/think-fast-reactions-by-personality-type>>. Acesso em: maio de 2017f.
- EDWARDS, W. Dynamic decision theory and probabilistic information processing. **Human Factors**, New York, v. 4, n. 2, p. 59-73, 1962.
- HOGARTH, R. M. Beyond discrete biases: functional and dysfunctional aspects of judgmental heuristics. **Psychological Bulletin**, Washington, v. 90, n. 2, p. 197-217, 1981.
- HUTCHINS, S.; KENDALL T. The role of cognition in team collaboration during complex problem solving. In: MOSIER, K. L.; FISHER, U. M. (Ed.). **Informed by knowledge**: expert performance in complex situations. [S.l.]: Psychology Press, 2011. p. 69-90.
- JUNG, C. G. **Tipos psicológicos**. Rio de Janeiro: Vozes, 1971.
- JUNG, C. G. **Tipos psicológicos**. São Paulo: Zahar, 1967.
- JUNG, C. G. **Psychological types**: volume 6 of the *Collected Works of C. G. Jung*. Princeton: Princeton University Press, 1921. (Bollingen Series XX).

MCBURNEY, P. **What makes some decisions complex?** [20--]. Disponível em: <<https://www.gdrc.org/decision/complex-decisions.html> >. Acesso em: 29 maio 2018.

MYERS, I. B.; MYERS, P. B. **Gifts differing**: understanding personality type. Mountain View: CPP, 1995.

ORASANU, J.; SALAS E. Team decision making in complex environments. In: KLEIN, G. A. et al. (Ed.). **Decision making in action**: models and methods. Norwood: Ablex Publishing, 1993.

SILVEIRA, N. **Jung**: vida e obra. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1968.

STERMAN, J. D. Misperceptions of feedback in dynamic decision making. **Organizational Behavior and Human Decision Processes**, San Diego, v. 43, n. 3, p. 301-335, 1989.

TEIXEIRA, A. **O perfil psicológico e o estilo de negociação dos negociadores de energia elétrica no Brasil**. 2011. 171 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia e Gestão do Conhecimento)-Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2011.

**Instituto Tércio Pacitti de Aplicações e Pesquisas Computacionais**

Universidade Federal do Rio de Janeiro

Cx. Postal: 2324 - CEP: 20001-970 - Rio de Janeiro - RJ

Tel: (21) 2598-3212/2598-3130 - FAX: (21) 2270-8554