



ANTONIO MENEGHETTI FACULDADE - AMF
**CURSO DE ESPECIALIZACAO EM GESTÃO DO
CONHECIMENTO E O PARADIGMA ONTOPSICOLÓGICO**

SILVANA GUERRA

**ESTUDO COMPARATIVO SOBRE A *FORMA MENTIS* DE TIME
COMERCIAL QUE ATINGE A META PARA ENCONTRAR FATORES DE
SUCESSO**

Restinga Sêca/RS

2016

SILVANA GUERRA

**ESTUDO COMPARATIVO SOBRE A *FORMA MENTIS* DE TIME
COMERCIAL QUE ATINGE A META PARA ENCONTRAR FATORES DE
SUCESSO**

Orientadora:
Prof^a Ms **Fernanda Martins**

Restinga Sêca/RS

2016

SILVANA GUERRA

ESTUDO COMPARATIVO SOBRE A *FORMA MENTIS* DE TIME COMERCIAL QUE ATINGE A META PARA ENCONTRAR FATORES DE SUCESSO

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao curso de Especialização em Gestão do Conhecimento e o Paradigma Ontopsicológico como requisito parcial para obtenção do título de Especialista.

Banca Examinadora:

Orientadora: _____

(Prof^a MS **Fernanda Martins**
Antonio Meneghetti Faculdade)

Convidados:

Membro: _____

(Prof. MS Wesley Lacerda
Antonio Meneghetti Faculdade)

Membro: _____

(Prof. MS Ricardo Schaefer
Antonio Meneghetti Faculdade)

Restinga Sêca/RS

2016

Sumario

Resumo.....	3
Introdução.....	5
1. Vendas: um composto de diferentes variáveis.....	7
1.1 A <i>Forma mentis</i>	12
1.2 Gestão do conhecimento.....	15
2. Metodologia.....	17
2.1 Questionários utilizados.....	18
3. Resultados e análise dos dados obtidos na pesquisa de campo.....	18
Tabela 1 – Perfil dos respondentes: tempo de empresa.....	19
Tabela 2 – Perfil dos respondentes: idade.....	19
Gráfico 1 – Perfil dos respondentes: sexo.....	20
Gráfico 2 – Perfil dos respondentes: grau de escolaridade.....	20
Gráfico 3 – Perfil dos respondentes: área de estudo.....	21
Gráfico 4 – Perfil dos respondentes: irmãos.....	21
Gráfico 5 – Perfil dos respondentes: genitura.....	22
Tabela 3 – Nível <i>forma mentis</i> para as dimensões.....	23
Gráfico 6 – Nível <i>forma mentis</i> e ranking GLA.....	24
Gráfico 7 – Agrupamento das dimensões.....	25
Gráfico 8 – Comparação entre as dimensões e o ranking GLA.....	26
Tabela 4 – Comparação entre as dimensões e o ranking GLA.....	27
Gráfico 9 – Correlações entre os sujeitos.....	28
Tabela 5 – Correlações entre os sujeitos.....	29
Associação entre as variáveis.....	29
Tabela 6 – Dimensões com o Ranking GLA.....	29
Tabela 7 – Dimensões com a Genitura.....	30
Tabela 8 – Dimensões com o grau de escolaridade.....	30
Tabela 9 – Dimensões com a área de estudo.....	30
Tabela 10 – Relação do Ranking GLA com dimensões.....	31
4. Conclusão.....	32
5. Referências Bibliográficas.....	34
Anexo I.....	36
Anexo II.....	52

RESUMO

Guerra, Silvana. Estudo comparativo sobre a *Forma Mentis* de time comercial que atinge a meta para encontrar fatores de sucesso. 2016. 54 f. Monografia (Especialização) – Curso de Especialização em Gestão do Conhecimento e o Paradigma Ontopsicológico, Antonio Meneghetti Faculdade, Recanto Maestro – Restinga Sêca, 2016.

Resumo

O presente trabalho utiliza o teste *forma mentis* em time comercial correlacionando com o alcance de meta financeira para encontrar fatores de sucesso. Pretende-se com esse estudo disponibilizar à empresa uma ferramenta para apoiá-la a extrair melhor desempenho de seus colaboradores. Partindo do pressuposto de que as bases e recursos oferecidos pela empresa são os mesmos, pergunta-se o que faria a diferença entre os profissionais bem sucedidos – o que bate ou supera suas metas – e o profissional que continuamente não se mostra capaz de atingir resultados. Para oferecer aporte prático aos referenciais teóricos, foram convidados 52 colaboradores da área de vendas da empresa escolhida, sendo 23 respondentes. É uma pesquisa quantitativa com aplicação de dois questionários: um biográfico elaborado pela autora e o questionário *forma mentis*, reconhecido e utilizado em pesquisas do campo da psicologia. A partir dos dados obtidos e das leituras dos autores dos temas de vendas; *forma mentis*; liderança e gestão do conhecimento chegou a conclusão que a empresa em estudo, a priori, tem um padrão para contratação do time comercial e o colaborador terá ganhos financeiros em concordância com a sua ambição e/ou motivação.

Palavras-chave: Ontopsicologia. Time de Vendas. *Forma Mentis*. Liderança. Gestão.

Abstract

The present project describes the correlation between the success factors to reach financial goal by commercial teams, using the *forma mentis* test as method. The aim of this study is to provide the company with a supporting tool in order to get a better performance of their employees. Assuming the resources offered by the company were the same, it was questioned what would make the difference between successful professionals – the ones that reach or surpass their targets - and professionals who continually are not able to reach their goals. The research was applied to 23 employees, out of 52 employees selected by the company. The project is described as quantitative study and has been done applying two different questionnaires: the biographical version prepared by the author and the *forma mentis* method, which has been validated and well known in the field of psychology. Based on the results and literature revision about sales and *forma mentis*; leadership and knowledge management – it has been possible to conclude that the company has a standard profile for hiring the commercial team. For that reason, the employee will have more or less financial gain according the ambition and/or personal motivation.

Keywords: Ontopsychology. Sales Team. *Forma Mentis*. Leadership. Management.

Introdução

Este trabalho estuda a *forma mentis* como elemento fundamental ao bom desempenho profissional no mercado de trabalho. O mundo globalizado dos dias de hoje tornou a competição empresarial uma faceta inevitável do mercado. Os diferentes setores têm investido em treinamentos constantes para que suas equipes de vendas sejam capazes não apenas de comunicar-se com os clientes, mas principalmente de fazerem essa comunicação melhor do que a concorrência para que seja possível superá-la e garantir a sustentabilidade da empresa. Nesse intuito, é preciso construir equipes de vendas como o coração das diferentes empresas de produtos e serviços, de modo que elas comuniquem a personalidade empresarial desejada. Cabe, portanto, o estudo acerca dos fatores que influenciam o indivíduo no sentido de tornar-se mais ou menos partícipe dos resultados de sua corporação, de fazer o seu melhor no sentido de contribuir para o desenvolvimento do ambiente empresarial em que se encontra. Propõe-se, portanto, um estudo comparativo sobre a *forma mentis* da equipe de vendas de uma mesma empresa, a fim de auferir as características daqueles que demonstram os melhores resultados.

No processo de avaliação de desempenho, utiliza-se a matriz de competências funcionais como indicadores técnicos e comportamentais observáveis nos profissionais e a avaliação da performance para tomada de decisão quanto a movimentação, desligamento e novas ações de desenvolvimento. Porém, sabe-se que a diferença no sucesso de qualquer atividade não se deve apenas à técnica, mas ao indivíduo. Entender as dimensões que constituem a personalidade do profissional complementa a matriz de competências no que se refere ao conhecimento, às habilidades e atitudes.

A psicologia de gerenciamento ajuda o líder, uma vez que, a partir da sua análise, pode-se verificar se o sujeito e a sua típica atividade de inteligência são exatos e capazes de vencer. Com o estudo da *forma mentis* pretende-se disponibilizar ao líder mais uma ferramenta para apoiá-lo a extrair o melhor desempenho de seus colaboradores.

Neste contexto, apresenta-se o seguinte problema de pesquisa para este trabalho:

Quais são os fatores críticos de sucesso em time comercial que atinge a meta?

O estudo do tema está ligado à trajetória profissional da pesquisadora junto da empresa alvo desta pesquisa, atuante no ramo de gestão de frotas e monitoramento de veículos e cargas, estando no mercado há dezessete anos, em mais de três mil municípios e atendendo aproximadamente dezoito mil empresas de transporte. A ideia

para esta pesquisa parte do fato de que, quando se questiona os profissionais sobre o que os levou a destacarem-se nos resultados, alguns não sabem explicar os fatores de sucesso. Entender tal aspecto poderia contribuir para o entendimento dos gestores acerca dos pontos chave que definem e garantem o desenvolvimento e o crescimento do negócio.

Como objetivo geral, apresenta-se:

Realizar um estudo comparativo sobre a *forma mentis* de time comercial que atinge a meta para encontrar fatores de sucesso.

Como objetivos específicos elencam-se:

Identificar qual a formação complementar útil e funcional para dar eficiência em suas atuações.

Fazer uma análise quantitativa comparativa entre o questionário “*forma mentis*” e o ganho financeiro acumulado das vendas realizadas pelos profissionais;

Em síntese, o foco do estudo está na percepção de que fatores psicológicos intrínsecos ao sujeito podem influenciar o desempenho dos vendedores. Acredita-se ser possível contribuir, por meio desta pesquisa, para tornar melhor processos simples. Desde a seleção dos profissionais, treinamento destes, orientação ao longo do período do trabalho, avaliação do desempenho e motivação ao resultado. Para pesquisar a respeito da forma mentis de profissionais da área de vendas, será utilizado, na metodologia, o teste forma mentis (MENCARELLI, 2005), aplicado atualmente junto a demais instrumentos que compõem a metodologia FOIL. Assim, poder-se-a considerar a aplicação deste instrumento, mesmo sabendo-se que se trata de uma ferramenta metodológica desenvolvida para auxiliar processos de recrutamento e seleção de colaboradores no campo empresarial.

No capítulo 1, será apresentada a fundamentação teórica, a qual foi construída com base nos estudos sobre vendas e gestão, liderança e *forma mentis*. Todos esses foram considerados como áreas de estudos interligadas e importantes para que se pudesse compreender melhor os resultados da pesquisa de campo obtida, além de ter uma visão global do indivíduo no processo de vendas.

No capítulo 2, será apresentada a metodologia de pesquisa. Opta-se por pesquisa bibliográfica e documental amparada por uma pesquisa de campo quantitativa com 52 profissionais da empresa escolhida com meta de vendas. A pesquisa prevê a aplicação de dois questionários: um biográfico elaborado pela autora e o questionário *forma mentis*, reconhecido e utilizado em pesquisas do campo da psicologia. A partir desses

dados obtidos em pesquisa de campo e das leituras dos autores utilizados como referência neste trabalho, a autora chega às conclusões que finalizam o aqui apresentado trabalho. Inicialmente, para melhor compreensão dos resultados obtidos com a pesquisa empírica, sentiu-se a necessidade de pesquisar teoricamente os temas de vendas e gestão; *forma mentise* liderança.

No capítulo 3, serão apresentados os resultados da pesquisa de campo realizada para auferir se o problema de pesquisa aqui indicado é real e se os objetivos perseguidos podem ser atingidos. As análises estatísticas feitas a partir dos questionários coletados são transformadas em gráficos e os dados analisados de modo dissertativo para permitir maior compreensão do tema.

O capítulo 4, apresentará as considerações finais desta pesquisa.

1. Vendas: um composto de diferentes variáveis.

Determinar se um profissional tem ou não competência para a área de vendas e avaliar a causa de seus resultados ao longo do período é um dos desafios que enfrentam diariamente as empresas, em especial, as focadas na comercialização de produtos e serviços. A competência é intrínseca à pessoa, mas também precisa ser desenvolvida ao longo do tempo. A gestão dessa competência é, portanto, um desafio que o profissional deve enfrentar inerente a sua rotina. Determinar a *forma mentis* que perpassa a atuação de sucesso em vendas é peça fundamental para compreender a atuação de um profissional de sucesso.

Conforme CARDOSO (2011), o bom gerenciamento de competências permite à empresa estar alinhada entre seus setores, ou seja, que estejam em harmonia “os processos e os objetivos organizacionais, sobre o panorama da gestão de conhecimentos, habilidades, atitudes, desempenho e resultado dos seus integrantes [...]” (p. 94). Está neste conhecimento um ativo importante para que a empresa possa traçar seu futuro em termos de planejamento. “A gestão destes recursos humanos deve conferir às definições estratégicas da empresa, atribuições necessárias aos seus funcionários” (p. 94).

Porém, para melhor entendimento, é preciso buscar também o sentido de competência. A competência, de acordo com o Dicionário Houaiss¹, está implicada em soma de conhecimentos ou de habilidades; indivíduo de grande autoridade num ramo do

¹ Software disponível em DVD. Dicionário Houaiss de Língua Portuguesa. 2007.

saber ou do fazer; notabilidade; capacidade objetiva de um indivíduo para resolver problemas, realizar atos definidos e circunscritos. Segundo Cardoso (2011), a competência pode ser definida como uma característica reconhecida em determinado profissional que confirme a este um desempenho superior para a realização de uma dada tarefa ou situação (p. 101). “A competência pode ser relacionada a um conjunto de atitudes (talentos naturais da pessoa), habilidades (demonstrações de talentos particulares na prática) e conhecimentos (o que as pessoas precisam saber para desempenhar uma tarefa).” (p. 102). O autor afirma ainda que a competência do indivíduo poderá ser composta de determinados aspectos adquiridos durante sua vida em sociedade, no que tange, formação pessoal – identidade, valores e ideia pessoais -, formação educacional – comportamento, hábitos, princípios culturais e base familiar -, formação profissional – desenvolvimento de habilidade técnicas, de liderança, planejamento de carreira, desenvolvimento capacitacional, motivação. É neste último âmbito que se percebe o maior contributo desta pesquisa.

O comportamento de um profissional de vendas é, pode-se dizer, pelo até então exposto, fruto, entre outro, de sua competência. Na empresa em estudo, há um processo de vendas bem definido, no qual devem ser seguidos determinados passos, a equipe comercial deve aplicar essas etapas para concretizar com sucesso as vendas. Espera-se, assim que o executivo comercial venda e traga resultados. Há processo e orientação sobre mercado de atuação e potenciais clientes sugeridos pela companhia. O executivo de vendas deve entrar em contato para, agendar a visita, fazer diagnóstico do potencial cliente, identificar oportunidades de negócios, fazer proposta e negociar, ou seja, procurar seguir os nove passos de visita comercial vencedora que a empresa em estudos indica. Partindo do pressuposto de que as bases e recursos oferecidos pela empresa em estudo a todos os executivos de vendas são os mesmos, pergunta-se o que faria a diferença entre os profissionais bem sucedidos – o que bate ou supera suas metas -; e o profissional que continuamente não se mostra capaz de atingir os resultados.

Segundo Cobra (1994 apud. SOUZA, 2014), há pessoas que nascem com um dom de vender. Ser um vendedor não é tarefa fácil e ser um bom vendedor depende de alguns fatores como o caráter da pessoa, o seu treinamento e a sua motivação. Do mesmo modo, para Castro e Neves (2006), a apresentação do produto ou serviço é essencial no processo de vendas: “conseguir chegar ao resultado esperado, mas com algo que o motive para isso, algo que seja bom para o vendedor que está vendendo os seus produtos, fazendo o marketing da empresa, quanto para o empregador” (p.210).

Parece importante lembrar que a ideia de marketing também tangencia todo o processo de vendas. Segundo Kotler (1998), uma boa venda acontece quando se é capaz de “conhecer e entender o consumidor de maneira que o produto se ajuste a ele e venda sozinho” (p.36). Cabe ao vendedor expor as qualidades do produto ou serviço, fazer o consumidor compreender de que modo aquele serviço faz já parte de sua vida sem que ele mesmo o perceba como tal. As vendas são, em certo sentido, o coração da empresa: carregam as características dessa para o mundo exterior e dele trazem os *feedbacks* que devem alimentar e auxiliar na construção do futuro.

Segundo Fernandes (2014), é possível elencar características chaves para um profissional de vendas. Essas podem ser uma boa orientação às empresas no momento da realização de um processo seletivo: “1. Confiança em si mesmo; 2. Ambição; 3. Gostar de desafios; 4. Pro atividade (iniciativa); 5. Automotivação; 6. Bons relacionamentos; 7. Persistência; 8. Sabe ouvir; 9. Persuasão; 10. Fazer acontecer (Habilidade de vender).” (FERNANDES, 2014; p.21).

Seriam essas as habilidades nas quais os executivos de vendas deveriam basear o seu trabalho; são elas que deveriam servir de pilares a ele para que realize sua função, e são elas que devem ser os critérios nos quais ele deverá procurar aprimorar-se para o crescimento profissional. Porém, além de procurar perceber se o profissional de vendas tem perfil para tal função, a empresa deve também preocupar-se em ver se ele está alinhado aos seus valores, missão, visão. No processo de seleção da companhia estudada, alguns dos critérios utilizados são: se o currículo apresentado demonstra coerência quanto as escolhas profissionais entre as empresas por onde o profissional passou, qual o porte, quanto tempo ficou em cada, qual foi o resultado, etc.; no momento da entrevista, questionam-se hábitos, a capacidade de organização para o trabalho, sobre a família, quanto tempo se dedica ao trabalho por semana, o que gosta de fazer, o que não gosta de fazer, como foi o trabalho nas outras empresas, qual visão tem de futuro, projetos de médio e longo prazo, o que deseja da vida, etc. Há ainda uma etapa no processo seletivo que é o dia de campo, em que o candidato acompanha, antes mesmo de ser contratado, as atividades de outro profissional da equipe. O objetivo é que esse candidato identifique se aquela rotina é uma rotina da qual ele vai dar conta. Mesmo com a preocupação em fazer esse processo de seleção de pessoal tornar-se bastante claro também para o candidato em termos de demandas que enfrentará, a empresa sofre com frequência a desistência de colaboradores que não se adaptam ao

intenso ritmo de trabalho de vendas, baseado na geração de novos negócios e gestão de carteira de clientes.

O recrutamento acurado dos colaboradores é, portanto, uma primeira etapa para se atingir uma equipe de vendas de sucesso. Segundo Chiavenato (1999), a maneira de atrair candidatos às vagas que estão disponíveis dentro da organização deve ser pensada sempre segundo a necessidade da companhia e de acordo com a personalidade daquela empresa.

É o processo de gerar um conjunto de candidatos para um cargo específico. Ele deve anunciar a disponibilidade do cargo no mercado e atrair candidatos qualificados para disputá-los. O mercado no qual a organização tentar buscar os candidatos pode ser interno, externo ou uma combinação de ambos. Em outras palavras, a organização deve buscar candidatos dentro da organização, fora da organização ou ambos. (CHIAVENATO, 1999; p.92).

Para atrair bons vendedores, é necessário ter claro primeiramente, o perfil que se está buscando. Além do talento para vendas, podem ser identificadas as dimensões da *forma mentis*: senso de responsabilidade, autonomia, boa vontade, espírito de iniciativa e de solução de problemas e a relação funcional na equipe.

Segundo Churchill (2013), o vendedor ideal cria um relacionamento forte com o cliente. Ele “conhece perfeitamente o produto e sabe das necessidades dos clientes. Depois de definido os critérios pelas quais procuram e identificam os candidatos estão prontos para selecioná-los” (p.310). É preciso que o vendedor sinta afinidade em relação ao produto ou serviço da empresa de modo que possa tornar-se um verdadeiro propagandista desse ao cliente.

Além do aspecto técnico de conhecimento do produto, será também importante a habilidade de relações humanas, a capacidade de empatia, ou seja, de colocar-se no lugar do outro e perceber as necessidades e desejos do cliente alvo. Kotler (1998) indica que uma das características chave do vendedor deve ser conseguir colocar-se no lugar do cliente – a empatia -, mesmo quando falar mais alto a sua própria necessidade de fechar a venda.

A contratação de pessoas adequadas ao cargo é o ponto chave para o bom funcionamento do setor comercial. Conforme afirma Caxito (2008, apud. SOUZA, 2014), as vendas são diretamente relacionadas à capacidade do vendedor de interagir com a própria empresa em que trabalha: “para se dar bem neste setor, é preciso que o vendedor goste da empresa e do seu negócio”. O comprometimento dos colaboradores com a empresa e seu produto pode ser percebido desde o processo de seleção e irá refletir em toda sua história dentro da corporação.

Na empresa estudada, após a contratação, o treinamento dos executivos de vendas é feito em um mês e variável garantida nos três primeiros meses e, após esse, a avaliação de resultados é feita, principalmente, com base nos indicadores de vendas do setor. Os colaboradores que batem as metas de vendas desejadas ganham reconhecimento principalmente monetário.

É importante no processo de avaliação que haja um retorno claro da corporação em relação ao colaborador. A avaliação deve mostrar ao funcionário o que a organização está pensando sobre o seu trabalho. Para Angnes (2012), a falta de planejamento das vendas e de profissionalismo dos vendedores são os problemas mais sérios encontrados nas forças de vendas em pesquisas recentes. Frequentemente, os vendedores têm pouca noção sobre em quais produtos e grupos de clientes se concentrar, têm pouco conhecimento sobre a atividade dos concorrentes, não planejam bem suas apresentações, raramente conversam com clientes em termos de benefícios, fazem pouco esforço para fechar uma venda e fazem muitas visitas sem ter o objetivo claro. O gerenciamento de vendas estaria ligado à capacidade de alinhar as forças do grupo de colaboradores com o escopo comum do sucesso corporativo. “Os gestores de vendas envolvem-se tanto nos aspectos estratégicos quanto nos operacionais da venda pessoal, bem como em atividades de avaliação e controle desta” (ANGNES, 2012; p. 23).

Cabe ao gestor acompanhar as atividades de campo dos executivos e supervisores de vendas sobre os passos considerados vencedores para alcançar os resultados. O processo de vendas de cada área do mercado tem suas especificidades e elas devem ser respeitadas pelos colaboradores os quais podem inserir a esse o seu estilo pessoal, porém, sem pular etapas. No caso da empresa em estudo, a prospecção de clientes é feita por meio de indicações da própria gestão da empresa; por meio de indicação de outros clientes; ou de pesquisa feita pelo próprio vendedor. Cada visita ou abordagem ao cliente deve ser registrada no software de gestão de cliente onde o gestor irá acompanhar o andamento do negócio. Os nove passos para a realização da venda de sucesso nesta empresa são: agendamento, planejamento, introdução, levantamento de oportunidades, replanejamento das vendas, proposta e negociação, conclusão da visita, gestão e monitoramento do cliente e pedir indicação (para futuros negócios). Observa-se assim um processo de vendas e a questão de que alguns profissionais são mais bem sucedidos do que outros mesmo seguindo a mesma receita de trabalho. Acredita-se que

a justificativa para tal diferença possa estar na *forma mentis* do próprio vendedor que é o foco desta investigação.

1.1 A *Forma Mentis*

Acredita-se que seja de interesse para a empresa compreender a *forma mentis* necessária ao profissional de vendas de sucesso, tendo em vista que traz elementos da personalidade. Sabe-se que a pessoa, para ser protagonista responsável de sua vida, deve assumir a responsabilidade por suas ações e resultados. Tal atitude em relação a própria trajetória histórica depende de um determinado conjunto de valores e de pressupostos de ação que tem-se denominado *forma mentis*. No vocabulário on-line Treccani² de língua italiana, a expressão *forma mentis* vem do latim e é usada no italiano com o sentido de “estrutura mental, sobretudo no que resguarda o modo de considerar e entender a realidade a qual determina-se no indivíduo, por índole, por educação”³ (nossa, on-line).

Para Bernabei (2013, p.28), “a diferença no sucesso de qualquer atividade não se deve mais apenas à técnica, mas ao indivíduo”. Conhecer a realidade da pessoa e como essa se coloca em relação às diversas possibilidades amplia o conhecimento das causas e a possibilidade de variá-las de acordo com a funcionalidade. As cinco dimensões do teste *forma mentis* buscam, portanto, identificar a constituição de uma mentalidade positiva da pessoa e auxiliar o líder a verificar se o sujeito e a sua atividade de inteligência são exatos e capazes de vencer:

1. Responsabilidade: a pessoa com a *forma mentis* certa se questiona sobre as causas profundas do que acontece, tentando compreender suas responsabilidades sobre qualquer natureza. É madura, tem senso de responsabilidade e auto-crítica construtiva e não atribui a culpa externa a causa ou evento que se envolver. A palavra responsabilidade na etimologia latina é *respondere*, que responde e faz referência a uma “situação psicológica na qual o sujeito é necessitado a responder ou existencialmente, ou juridicamente, ou moralmente” (MENCARELLI, 2005, p. 32). Segundo Meneghetti (2012, p.239), necessidade de resposta adequada para salvaguardar a integridade do apelado.

² Fonte: <http://www.treccani.it/vocabolario/forma-mentis/>

³ Tradução nossa do original: *forma mentis locuz. lat. (propr. «forma di mente»), usata in ital. come s. f. – Struttura mentale, soprattutto con riguardo al modo di considerare e intendere la realtà, quale si determina nell'individuo, per indole e per educazione.*

2. Autonomia: refere-se a capacidade da pessoa de agir livremente e independente, por referência apenas a seu critério interno. A pessoa com *forma mentis* correta, é autônoma no sentido de agir sem ser influenciado por pessoas ou situações, ou sem exigir apoio ou assistência de um chefe ou amigo: demonstra trabalhar de forma independente, e isso também está relacionado com a auto-estima e maturidade (MENCARELLI, 2005, p. 33).
3. Vontade: do latim, voluntas “o ente lança em ato definido. Faculdade de principiar e atuar o ato em modo, lugar e tempo. Exercício de intencionalidade” (MENEGHETTI, Dicionário de Ontopsicologia, p. 273). A vontade é determinação, é perseverança, é compromisso com o objetivo identificado. A vontade é parte da *forma mentis* no sentido de que a pessoa usa o trabalho não como um “parasita” do sistema, mas como um exercício contínuo da sua intencionalidade, como forma de concretizar o projeto todos os dias. Está é uma mentalidade vencedora (MENCARELLI, 2005, p. 33).
4. Espírito de iniciativa e de solução de problema: a pessoa com espírito de iniciativa sabe como ser criativo em frente de situações propondo soluções adequadas para o problema. Se coloca frente ao problema de maneira sucinta e decisiva, ou seja, conhece o problema, defini pela pesquisa, não é “vazio”. Não perde tempo, não é dispersivo, mas concreto para o resultado: é orientado para resultado, e capaz de reconhecer as prioridades e adaptar uma resposta funcional, sem ser influenciado pela questão moral, sentimental ou de tradição. Vê o problema não como um obstáculo em frente da qual deve permanecer passivo, mas sim como uma oportunidade para estimular a sua inteligência (MENCARELLI, 2005, p. 33).
5. Relação funcional na equipe: saber trabalhar com as pessoas de forma funcional observando o que é o outro valoriza buscando a diplomacia nas relações como um exercício de inteligência. “A palavra funcional é ação com o escopo para outro. Comportamento ou realização em vantagem não para a ação ou coisa em si, mas em sustento e referência a um escopo” (MENEGHETTI, Dicionário de Ontopsicologia, p. 121).

Na pesquisa ontopsicológica da questão empresarial, a *forma mentis* tem recebido a atenção de alguns estudiosos que investem no conhecimento de tal aspecto do colaborador para mensurar em que modo ele é capaz de colaborar com a empresa. Entende-se, por exemplo, que um colaborador será mais ou menos capaz de encontrar as

soluções para os desafios da função de vendas na medida em que sua *forma mentis* for adequada àquela função.

Segundo Petry et. al. (2011), baseada na teoria ontopsicológica, a formação personológica consiste em desenvolver ao máximo as possibilidades de cada projeto de vida para possibilitar a criatividade. Meneghetti (2008) expôs três elementos substanciais e existenciais que caracterizam a personalidade de um verdadeiro líder: "a formação cultural, a transcendência dos estereótipos e o conhecimento do inconsciente (dos campos semânticos, do monitor de deflexão e do Em Si ôntico)" (p. 25), O auto-conhecimento é um aspecto fundamental para que alcance os elementos apresentados como substanciais na formação do líder.

Em síntese, a compreensão sobre si mesmo em todos os aspectos conscientes e inconscientes fundamenta a formação da própria personalidade consoante com as próprias aptidões naturais e, desse modo, auxilia na tomada de decisões, na discriminação do que é útil ou não para o próprio crescimento, na definição do modo de agir e de se relacionar em sociedade. (PETRY, et. al. 2012; p. 24)

Pode-se dizer que a compreensão da *forma mentis* é um ponto a priori para que se possa trabalhar a gestão dos diferentes talentos disponíveis em uma equipe de vendas. Observa-se, por exemplo, que, para alguns colaboradores, pouco importa quem é o gestor hierarquicamente identificado. Esses andam bem sozinhos; enquanto outros não fazem entregas consistentes de resultados. O objetivo de uma gestão de talentos a partir da identificação das *formas mentis* mais voltadas ao sucesso nos resultados de vendas pode estar em, por exemplo, traçar novas lideranças para os times comerciais.

Procura-se, portanto, colaboradores que sejam líderes, empreendedores dos próprios projetos de vida. Segundo autores do campo de vendas, é preciso que – para constituir-se um bom vendedor, um vendedor de liderança – o profissional preocupe-se constantemente na atualização de suas informações e conhecimentos do campo. Para Heidrich et. al. (2011), o conhecimento é peça importante para gerar criatividade e inovação. “O líder não realiza seu trabalho sozinho, mas através das pessoas que formam as suas equipes, por isso é importante que todos os colaboradores da empresa se envolvam no processo de desenvolvimento de novas estratégias” (p. 4).

A liderança é, assim, constituída da capacidade de fazer mais. “O líder é aquele que sabe servir, que sabe fazer funcionar, que sabe construir a harmonia das relações entre todos, para que exista um nível máximo de produção de valores e de coisas. É alguém capaz, que sabe salvar e sabe ser funcional a todas as partes, para que estejam harmonizadas a uma produção”. (MENEGHETTI, 2008; p. 24). Seguindo essa

definição de líder, temos uma personalidade que é de contributo para o bom desenvolvimento da empresa como um todo, pois é capaz de ampliar a harmonia de trabalho nos diferentes contextos em que está inserido.

1.2 O conhecimento possibilitando escolhas

A partir da compreensão do que é a *forma mentis* e do impacto dessa sobre a atividade do líder, nota-se como essencial pesquisar ainda a relação dessa com a capacidade do profissional em gerenciar as informações que possui no sentido de construir um conhecimento para as vendas e melhor realização de seu trabalho. No mercado, o profissional depara-se com um volume grande de informações, de caminhos, , os quais precisa gerenciar para chegar a uma performance de alto desempenho. Recebe-se um volume muito grande dedados, da própria companhia, do ambiente em que se vive, dos grupos dos quais se faz parte, etc. Colocam-se questões como: o que deve-se filtrar? O que deve-se seguir? Como encontrar um utilitarismo funcional? Como não desperdiçar energia com o que não diz respeito à própria atividade?

O ponto de partida para encontrar essas respostas é o próprio sujeito que especificado para uma função é inteligente enquanto é capaz de evidenciar suas escolhas na existência buscando a própria identidade com preciso utilitarismo funcional. Segundo Meneghetti (2012, p.88), a moral do utilitarismo funcional implica que uma coisa é boa, inerente a uma individuação, se a identifica e exalta a sua função específica.

A capacidade de lidar e saber discernir o conhecimento que é próprio daquela situação de vendas. Pode-se ter, por exemplo, informações sobre a empresa para a qual se quer vender, a pessoa que é o ponto de contato naquela empresa, o mercado atual do setor de atuação daquela empresa, seus concorrentes, uma notícia recente divulgada pela empresa, saber das necessidades e dos problemas, os produtos de sua companhia que podem servir para aquela empresa, etc. Cabe ao profissional definir em qual destes filões de informação irá atuar para convencer o cliente da venda. Segundo Oliveira e Oliveira (2010), o conhecimento é uma determinação do sujeito pelo objeto; é dizer que o sujeito comporta-se receptivamente com respeito ao objeto. Há diferença entre possuir informação e ter o conhecimento. “Modificar os fatos encontrar caminhos, construir utilidade, fabricar beleza. Conhecimento é a grande vantagem competitiva da era que leva o seu nome.” (p. 5). Os tipos de conhecimento, para esse autor, seriam o tácito, ou seja, aquele contido na cabeça das pessoas; o conhecimento explícito, que é resultante do conhecimento tácito e pode ser a materialização ou a representação do conhecimento

de alguém para que seja transferido, transmitido, comunicado, visualizado, armazenado, preservado, compreendido e assimilado por outros. Há ainda, autores que apontam a existência do conhecimento potencial o qual tem relação com a tecnologia da informação e da ampliação da capacidade de manipulação e processamento de dados dos computadores atuais e é o conhecimento que se pode obter e extrair a partir da análise em grandes volumes de dados. A capacidade do colaborador de construir seu conhecimento a partir do relacionamento com os demais colegas de trabalho, com os seus gestores, com os clientes, das experiências que acumula na empresa é relacionada diretamente à *forma mentis* que esse detém. Segundo Oliveira e Oliveira (2010), “o desenvolvimento do conhecimento deve incluir todos os esforços administrativos conscientemente direcionados para produzir capacidades que ainda não se encontram presentes na organização, ou que ainda não existam dentro nem fora delas” (p. 7). Percebe-se, assim, que pode haver uma colaboração entre executivos na construção de seu autodesenvolvimento e também a empresa no auxílio e estímulo para o autoconhecimento dos colaboradores de modo a incrementar sua capacidade de gestão do próprio conhecimento.

Conforme Chaves (2013), para liderar plenamente, um gestor deveria desenvolver o saber, focado em quatro esferas: uma visão geral do que é um sistema; elementos da teoria da variabilidade; elementos da teoria do conhecimento; elementos da psicologia. Em termos desta pesquisa, o interesse recairá especialmente pelos olhares da teoria do conhecimento e de elementos da psicologia. O primeiro diz respeito a conhecer e saber explicar cientificamente como os fatos ocorreram e como analisá-los e conduzir ações que sustentem o seu planejamento. Portanto, auxiliar a equipe a visualizar os motivos dos sucessos e fracassos de forma racional, sistematizada, formalizada. No que tange os elementos da psicologia, tem-se que o líder deve conhecer sobre comportamento humano, conhecer as pessoas, seu potencial mental e necessidades. Compreender, portanto, *forma mentis* variadas e não esperar conhecimentos símiles de diferentes pessoas apenas porque essas têm características em comum. Uma boa leitura da *forma mentis* de cada indivíduo permitirá ao gestor indicar tarefas mais adequadas aos diferentes perfis.

Baseando-se na hierarquia das necessidades de Abraham Maslow, é possível dizer, por exemplo, que se capta o mundo pelo que os sentidos permitem inferir: fome, frio, são necessidades a serem supridas primeiro. Realização pessoal é uma das necessidades a serem atingidas, mas somente quando já alcançou-se segurança e estima, portanto,

tem-se um caminho até a *forma mentis* ter como escopo a realização. Uma das dificuldades que se tem em aprender sobre o mundo que cerca é a de que os profissionais não se concentram com facilidade, não focam a mente naquilo que precisam aprender para um trabalho, enquanto não organizam um estilo de vida necessário ao completo atingimento das necessidades primárias individuais.

Vê-se o propósito estratégico em estimular o conhecimento da *forma mentis* dos colaboradores. A maioria das empresas adotará os modelos tradicionais de gestão de taylorismo-fordismo ou o modelo hierárquico-funcional de Fayol. O centro das empresas são as pessoas que nela trabalham. O indivíduo e suas competências constróem a riqueza ou o fracasso de uma corporação dia após dia. A empresa é um organismo vivo que reflete a capacidade de seus líderes em mantê-la em crescimento.

O conhecimento é, segundo pesquisas no campo da Ontopsicologia, relevante na medida em que permite a escolha ótima. Segundo Bernabei (2013), da experiência feita na consultoria de empresas, percebe-se a carência de conhecimento sobre o que realmente está se verificando na dinâmica empresarial. “Não se conhece o que acontece, a não ser pelos efeitos póstumos, e se sofre as consequências” (p. 27). Tratam-se de conhecimentos que vão além dos saberes técnicos, mas sim, do que acontece entre os indivíduos que formam determinada empresa, instituição, entidade qualquer. Conforme explica a autora “Além de toda a tecnologia (computador, celular, televisão, etc.), a primeira referência de qualquer atividade é o indivíduo” (p. 27). A competitividade de uma empresa vai decorrer dos investimentos em capital humano que essa fizer. A compreensão dos seres humanos que formam o seu corpo operativo decorrerá do conhecimento da *forma mentis* dos profissionais.

2. Metodologia

A presente pesquisa utilizar-se-á da metodologia de pesquisa bibliográfica e documental para realização da fundamentação teórica. No aspecto da pesquisa de campo, será uma pesquisa quantitativa, elaborada a partir de dois questionários. O primeiro é um questionário biográfico para determinar o perfil dos respondentes, sendo este autoral, desenvolvido pela pesquisadora com base em pesquisas do campo das ciências sociais que também procura determinar um perfil biográfico dos respondentes. O segundo questionário é o de *forma mentis*, utilizado por consultores da metodologia ontopsicológica. Serão convidados a responder a pesquisa 52 profissionais da empresa escolhida, componentes da equipe do segmento de atendimento a clientes corporativos,

a qual hoje mantém clientes em todos os estados brasileiros. Serão entrevistados por meio de questionários enviados por e-mail em formatação digital usando a ferramenta do Google para construção de pesquisas quantitativas. Entre os pesquisados estão os Executivos e Supervisores do time de vendas

Após a aplicação, as pesquisas serão tabuladas seguindo as necessidades para posterior elaboração estatística dos dados. A análise estatística será realizada e os dados serão analisados no capítulo 3.

2.1 Questionários utilizados

No Quadro 1 (Anexo I) é possível conhecer o questionário biográfico preparado. Para tanto, foram elaboradas perguntas com o intuito de apurar o perfil, tempo de trabalho, gênero, escolaridade e situação familiar dos respondentes.

No Quadro 2 (Anexo I) é possível verificar o teste de *forma mentis*. O questionário foi formulado segundo modelo previamente existente ao qual a pesquisadora teve acesso e utilizado por consultores que aplicam a metodologia ontopsicológica. Esse foi citado como uma ferramenta eficaz para recrutamento na tese de Menkarelli Chiara, conforme indica o website da Associação Eslava de Ontoposicologia⁴, sendo essa tese o trabalho de conclusão de curso da referida autora junto à Universidade Estatal de São Petersburgo. As categorias já estavam pré-determinadas e a chave de leitura das respostas está disponível.

3. Resultados e análise dos dados obtidos na pesquisa de campo

A Análise dos dados obtidos a partir da pesquisa advém da aplicação dos questionários. O questionário biográfico (Anexo I) servirá como base para análise dos dados, mas não irá exigir análises quantitativas complexas. O teste *forma mentis* segue uma chave de resolução própria a qual expomos no quadro 3 (Anexo I). A partir dessa análise do perfil de *forma mentis* dos executivos e supervisores de vendas respondentes e amparados pelos registros de resultados de vendas desses, é possível chegar-se aos objetivos específicos determinados para essa pesquisa.

⁴ <http://en.onto.ru/study/477/>

ANÁLISE DOS RESULTADOS

A amostra contempla profissionais . Cabe ressaltar que foram convidadas 52 pessoas que fazem parte do time comercial de vendas com meta de ganho líquido, porém apenas 23 responderam os questionários Biográfico e *Forma Mentis*.

Tabela 1 - PERFIL DOS RESPONDENTES: TEMPO DE EMPRESA

Tempo de empresa

Média	Desvio Padrão	Tempo Mínimo	Tempo Máximo
3,31 anos	2,52 anos	11 meses	8 anos

Fonte: Elaborado pela autora (2016)

O tempo médio de empresa dos pesquisados foi de 3,31 anos. O tempo mínimo foi de 11 meses e o máximo de 8 anos.

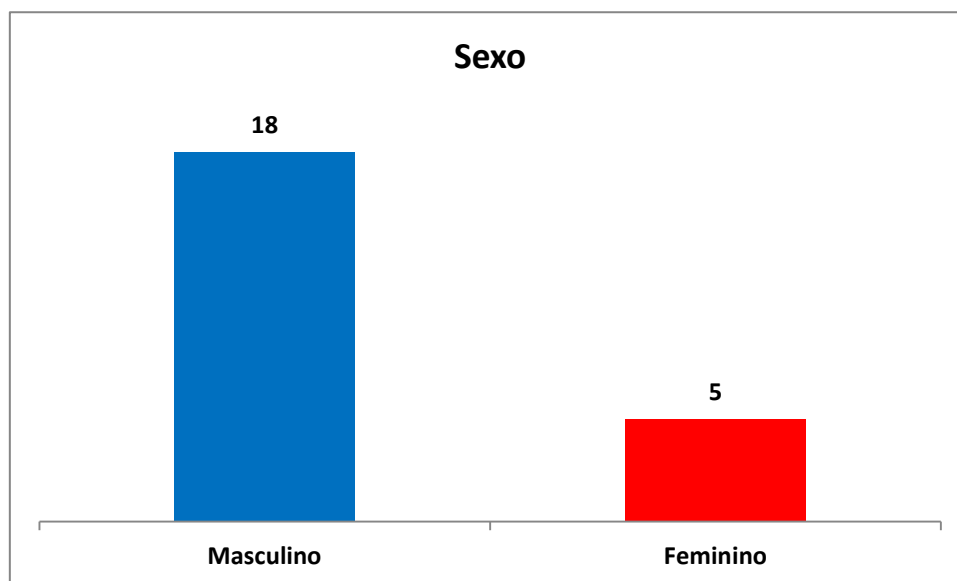
Tabela 2 - PERFIL DOS RESPONDENTES: IDADE

Idade

Média	Desvio Padrão	Idade Mínima	Idade Máxima
35,30 anos	7,27 anos	23 anos	51 anos

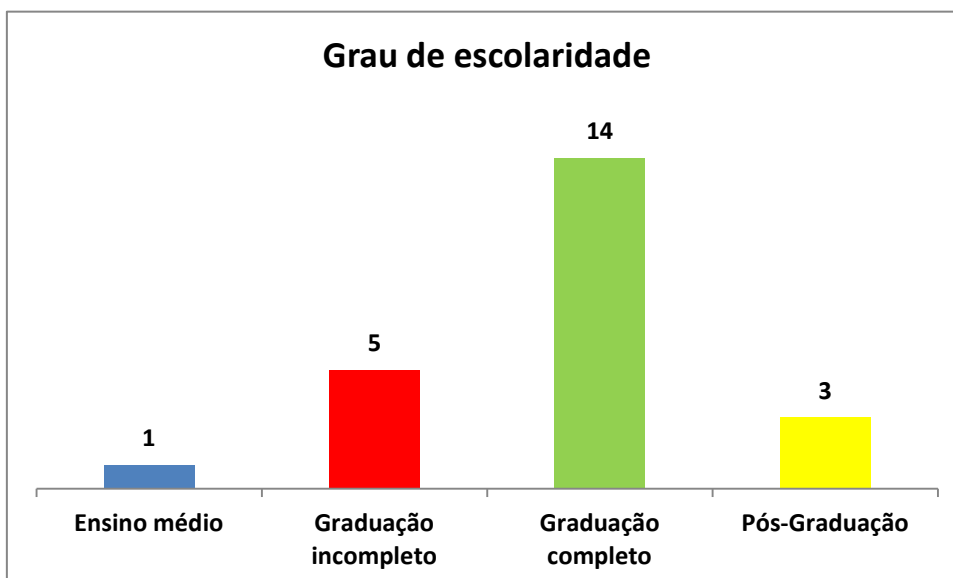
Fonte: Elaborado pela autora (2016)

Conforme tabela acima, verifica-se que a média das idades dos respondentes foi de 35,30 anos.

Gráfico 1 - PERFIL DOS RESPONDENTES: SEXO

Fonte: Elaborado pela autora (2016)

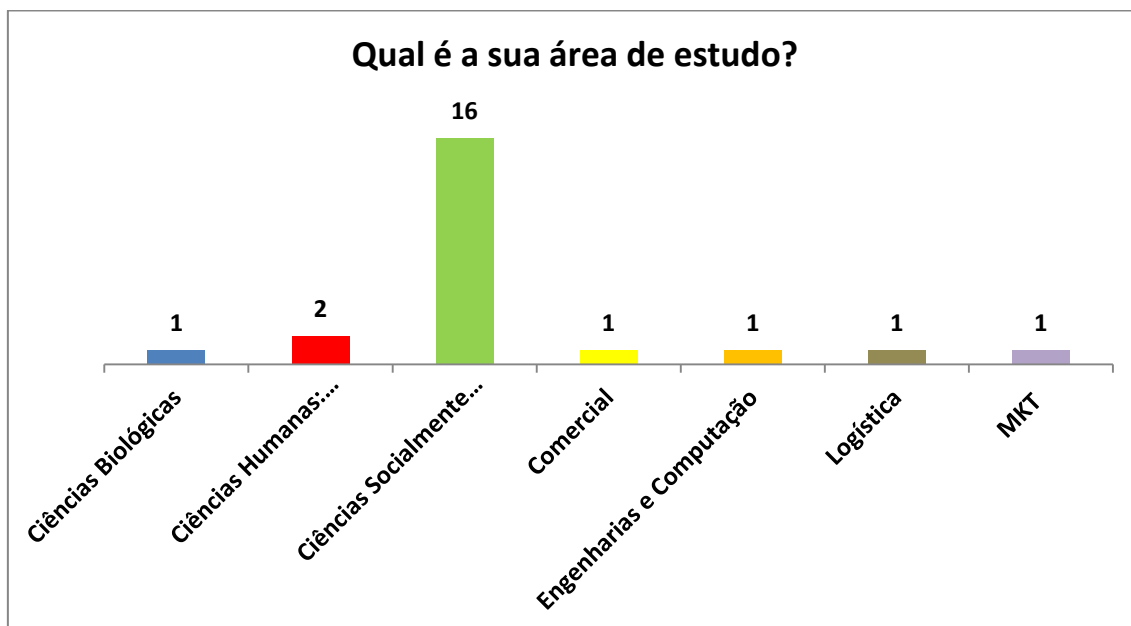
O sexo dos participantes, como mostra o gráfico, é predominantemente masculino, configurando-se em 78% masculino e 22% feminino.

Gráfico 2 - PERFIL DOS RESPONDENTES: GRAU DE ESCOLARIDADE

Fonte: Elaborado pela autora (2016)

Considerando-se o grau de escolaridade, destaca-se 14 respondentes que possuem graduação completa e 1 respondente com ensino médio.

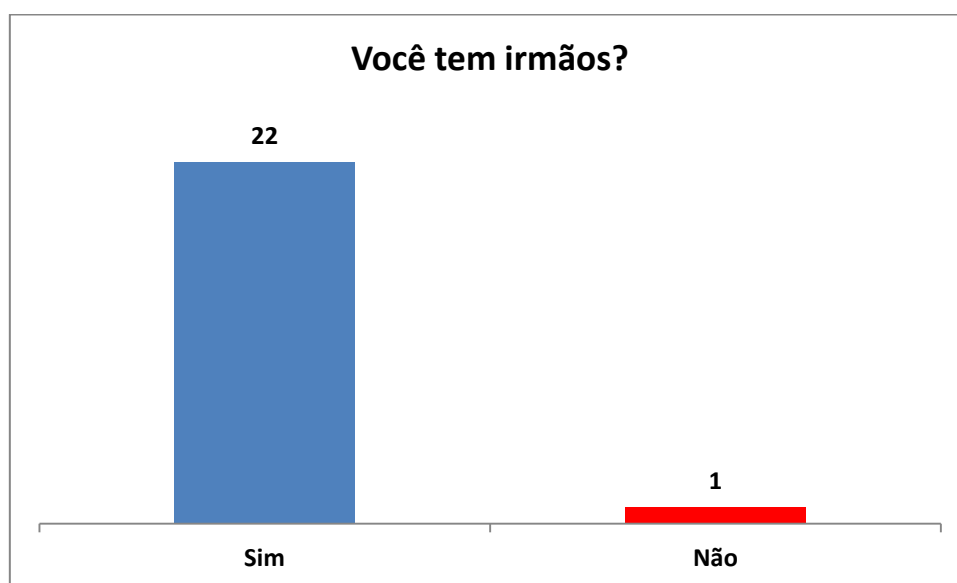
Gráfico 3 - PERFIL DOS RESPONDENTES: ÁREA DE ESTUDO



Fonte: Elaborado pela autora (2016)

Em relação a área de estudo, 16 respondentes (70%) possuem formação na área de Ciências Socialmente Aplicáveis: Administração, Direito, Economia, Contabilidade, etc.

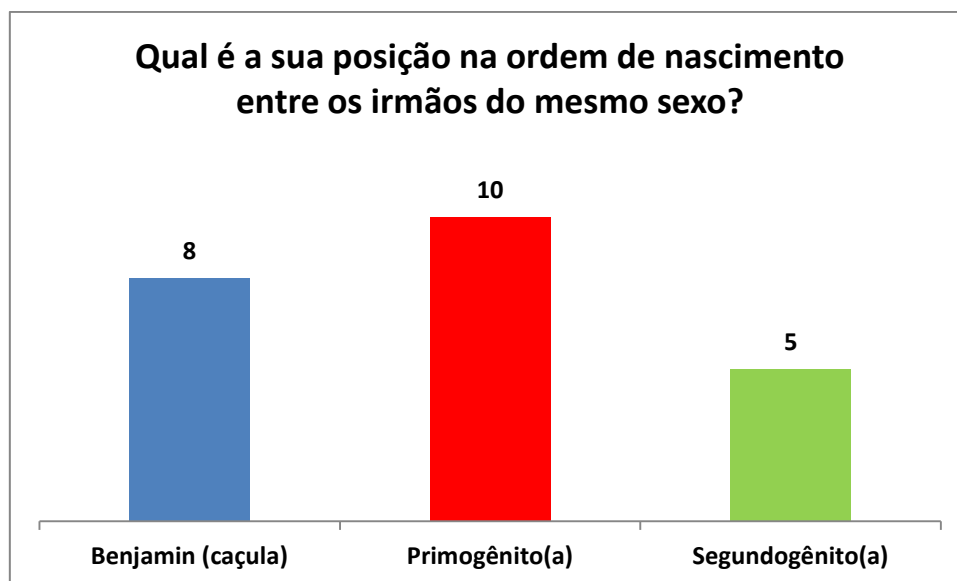
Gráfico 4 - PERFIL DOS RESPONDENTES: IRMÃOS



Fonte: Elaborado pela autora (2016)

Quando perguntados se tinham irmão(s), do total de respondentes, 22 possuem irmãos.

Gráfico 5 - PERFIL DOS RESPONDENTES: GENITURA



Fonte: Elaborado pela autora (2016)

Considerando-se a posição na ordem de nascimento entre os irmãos do mesmo sexo, 10 eram primogênito(a) e 8 benjamim (caçula), esses representam 78% do grupo analisado. Segundo Meneghetti (2011), quase sempre o primogênito e o caçula serão conquistadores. O primogênito psicológico espontaneamente é levado a ser chefe, tem a tendência para comandar e o benjamim vence na vida, pois ele constrói um caminho por conta própria e chega de todo o modo à realização.

Tabela 3 - NÍVEL *FORMA MENTIS* PARA AS DIMENSÕES

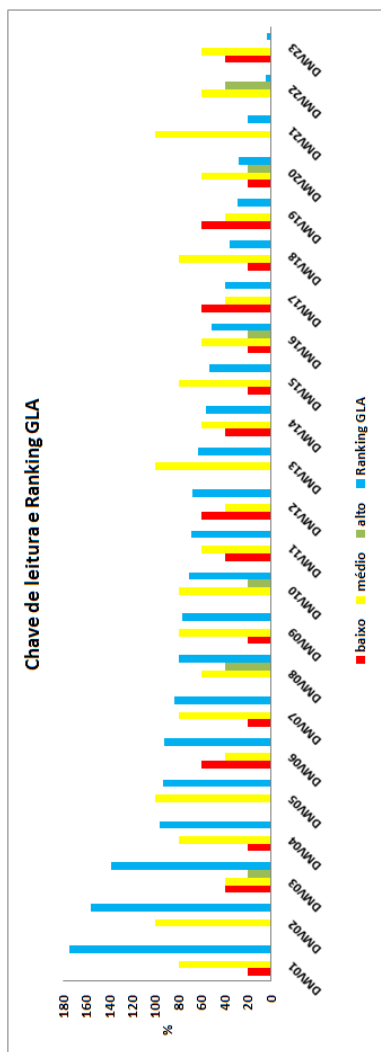
	1ª Dimensão: Senso de Responsabilidade	2ª Dimensão: Autonomia	3ª Dimensão: Vontade	4ª Dimensão: Espírito de iniciativa e de solução de problema	5ª Dimensão: Relação funcional na equipe	Ranking GLA*
DMV01	médio	baixo	médio	médio	médio	alto
DMV02	médio	médio	médio	médio	médio	alto
DMV03	médio	baixo	médio	baixo	alto	alto
DMV04	médio	baixo	médio	médio	médio	médio
DMV05	médio	médio	médio	médio	médio	médio
DMV06	baixo	baixo	médio	baixo	médio	médio
DMV07	baixo	médio	médio	médio	médio	médio
DMV08	alto	médio	médio	médio	alto	médio
DMV09	baixo	médio	médio	médio	médio	médio
DMV10	médio	médio	médio	médio	alto	médio
DMV11	baixo	médio	médio	baixo	médio	médio
DMV12	baixo	baixo	médio	baixo	médio	médio
DMV13	médio	médio	médio	médio	médio	médio
DMV14	baixo	baixo	médio	médio	médio	médio
DMV15	médio	médio	médio	baixo	médio	médio
DMV16	médio	baixo	médio	alto	médio	médio
DMV17	baixo	baixo	baixo	médio	médio	baixo
DMV18	médio	baixo	médio	médio	médio	baixo
DMV19	médio	baixo	baixo	médio	baixo	baixo
DMV20	médio	baixo	médio	médio	alto	baixo
DMV21	médio	médio	médio	médio	médio	baixo
DMV22	médio	médio	alto	médio	alto	baixo
DMV23	médio	médio	médio	baixo	baixo	baixo

Fonte: Elaborado pela autora (2016)

O somatório dos pontos indica o nível do executivo/supervisor sobre tal dimensão: baixo, médio e alto, conforme chave de leitura do questionário *Forma Mentis*, Tabela A (Anexo 2). O Ganho Líquido Acumulado – GLA, Tabela B (Anexo 2), é o % de atingimento financeiro dos profissionais em 2015, com base no orçado x realizado, considerando: baixo – de 0% a 49%, médio – de 50% a 99% e alto – superior a 100%. Os índices aplicados foram considerados em função de a remuneração variável ser legível a partir do alcance de 50% do GLA. Mostra-se, portanto, que os profissionais em atuação na empresa desempenham funções similares tendo registros *forma mentis* bastante parecidos.

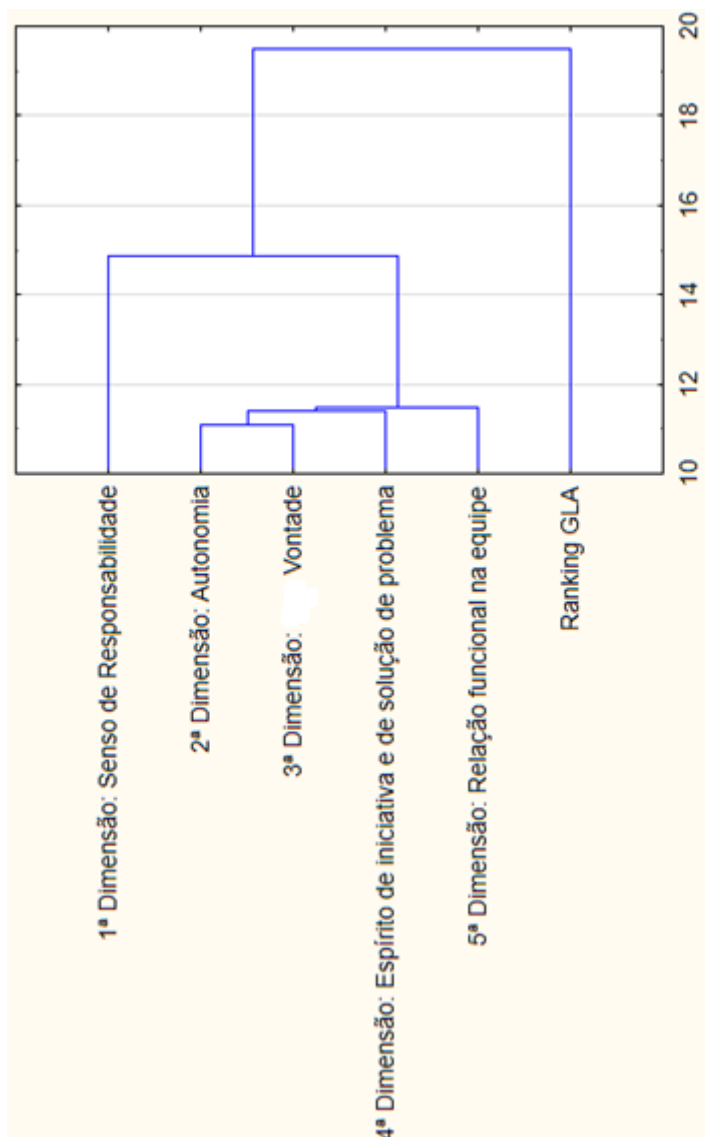
Gráfico 6 – NÍVEL FORMA MENTIS E RANKING GLA

	DMV01	DMV02	DMV03	DMV04	DMV05	DMV06	DMV07	DMV08	DMV09	DMV10	DMV11	DMV12	DMV13	DMV14	DMV15	DMV16	DMV17	DMV18	DMV19	DMV20	DMV21	DMV22	DMV23
baixo	20,00	0,00	40,00	20,00	0,00	60,00	20,00	0,00	20,00	0,00	40,00	60,00	0,00	40,00	20,00	20,00	60,00	20,00	60,00	20,00	0,00	0,00	40,00
médio	80,00	100,00	40,00	80,00	100,00	40,00	80,00	60,00	80,00	80,00	60,00	40,00	100,00	60,00	80,00	60,00	40,00	80,00	40,00	60,00	100,00	60,00	60,00
alto	0,00	0,00	20,00	0,00	0,00	0,00	0,00	40,00	0,00	20,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	20,00	0,00	0,00	20,00	0,00	0,00	40,00	0,00
Ranking GLA	175	156	138	96	93	92	84	80	77	71	69	68	63	56	53	51	40	36	29	28	20	4	3



Observa-se que três profissionais - DMV01, DMV02, DMV03 - que superaram a meta de 100% do ganho líquido apresentam índices *forma mentis* parecidos com os que tiveram resultado de ganho líquido inferior a 49% - DMV17 até DMV23.

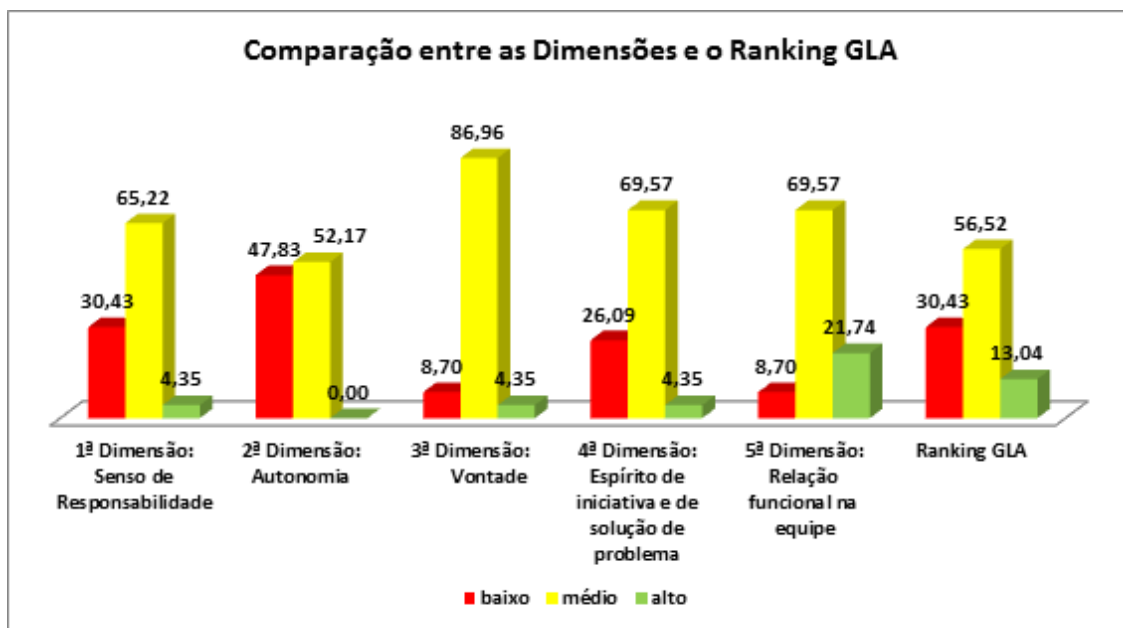
Gráfico 7 - AGRUPAMENTO DAS DIMENSÕES



Fonte: Elaborado pela autora (2016)

Para determinar a similaridade entre as dimensões analisadas e o Ranking GLA, empregou-se um gráfico de agrupamento, que demonstra similaridade do 1º Grupo em relação à 2ª, 3ª, 4ª e 5ª dimensões e distância dos outros grupos em relação à pontuação da 1ª Dimensão (Senso de Responsabilidade) e o Ranking GLA.

Gráfico 8 - COMPARAÇÃO ENTRE AS DIMENSÕES E O RANKING GLA



Fonte: Elaborado pela autora (2016)

A fim de verificar se existiam diferenças significativas entre as proporções de valores baixo, médio e alto para as dimensões e o Ranking GLA, foi realizado um teste de comparação entre as proporções ao nível de 5% de significância.

Tabela 4 - COMPARAÇÃO ENTRE AS DIMENSÕES E O RANKING GLA

	1ª Dimensão: Senso de Responsabilidade (%)	2ª Dimensão: Autonomia (%)	3ª Dimensão: Vontade (%)	4ª Dimensão: Espírito de iniciativa e de solução de problema (%)	5ª Dimensão: Relação funcional na equipe (%)	Ranking GLA (%)
Baixo	30,43	47,83	8,70	26,09	8,70	30,43
Médio	65,22	52,17	86,96	69,57	69,57	56,52
Alto	4,35	0,00	4,35	4,35	21,74	13,04
Total:	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
	p = ,028229	p = ,000009	p = ,000000	p = ,008968	p = ,000005	

Fonte: Elaborado pela autora (2016)

Avaliando-se os resultados obtidos verificou-se que existem diferenças significativas entre as proporções de respostas: baixo, médio e alto quando são comparados os valores das Dimensões com a Ranking GLA. (Toda vez que p for menor que 0,05 existe diferença significativa).

Gráfico 9 - CORRELAÇÕES ENTRE OS SUJEITOS

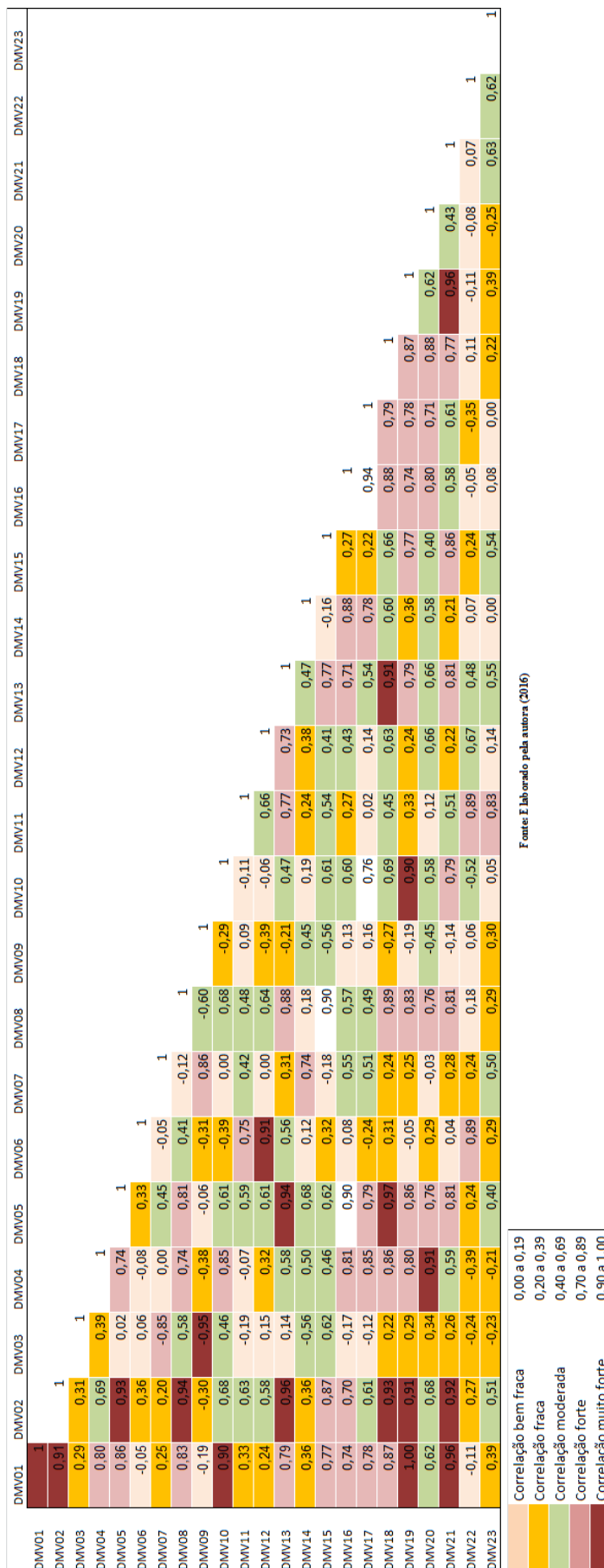


Tabela 5 - CORRELAÇÕES ENTRE OS SUJEITOS

Valor de r (+ ou -)	Interpretação
0,00 a 0,19	Correlação bem fraca
0,20 a 0,39	Correlação fraca
0,40 a 0,69	Correlação moderada
0,70 a 0,89	Correlação forte
0,90 a 1,00	Correlação muito forte

Fonte: Elaborado pela autora (2016)

Na imagem acima, percebe-se comportamentos similares e correlação forte e muito forte entre os sujeitos, ou seja, cada um em relação aos demais. Demonstra um grupo com bastante similaridade. Isso reforça o gráfico Comparativo entre as Dimensões e o Ranking GLA que destaca nível mediano ao grupo em todas as dimensões mais o GLA.

ASSOCIAÇÃO ENTRE AS VARIÁVEIS

A fim de verificar o grau de associação entre as variáveis, foi aplicado o teste U de Mann-Whitney que utiliza soma de postos de valores organizados em ordem crescente. Os valores calculados avaliam o grau de entrelaçamento dos dados dos dois grupos após a ordenação.

Relacionando-se as Dimensões com o Ranking GLA:

Tabela 6 – DIMENSÕES COM O RANKING GLA

	Ranking GLA	p-valor
1ª Dimensão: Senso de Responsabilidade	44,00	0,000001
2ª Dimensão: Autonomia	38,00	0,000001
3ª Dimensão: Vontade	45,00	0,000002
4ª Dimensão: Espírito de iniciativa e de solução de problema	42,00	0,000001
5ª Dimensão: Relação funcional na equipe	32,50	0,000000

Fonte: Elaborado pela autora (2016)

Para todas as dimensões, o valor de p foi significativo (menor que 5%). Assim, pode-se afirmar que existe associação entre as Dimensões e o Ranking GLA.

Relacionando-se as Dimensões com a Genitura:

Tabela 7 – DIMENSÕES COM A GENITURA

	genitura	p-valor
1ª Dimensão: Senso de Responsabilidade	5,00	0,000000
2ª Dimensão: Autonomia	35,00	0,000001
3ª Dimensão: Vontade	5,80	0,000002
4ª Dimensão: Espírito de iniciativa e de solução de problema	17,50	0,000000
5ª Dimensão: Relação funcional na equipe	50,00	0,000000

Fonte: Elaborado pela autora (2016)

Para todas as dimensões, o valor de p foi significativo (menor que 5%). Assim, pode-se afirmar que existe associação entre as Dimensões e a genitura.

Relacionando-se as Dimensões com o Grau de Escolaridade:

Tabela 8 – DIMENSÕES COM O GRAU DE ESCOLARIDADE

	Grau de escolaridade	p-valor
1ª Dimensão: Senso de Responsabilidade	11,50	0,000000
2ª Dimensão: Autonomia	62,00	0,000009
3ª Dimensão: Vontade	3,00	0,000009
4ª Dimensão: Espírito de iniciativa e de solução de problema	31,00	0,000000
5ª Dimensão: Relação funcional na equipe	95,00	0,000205

Fonte: Elaborado pela autora (2016)

Para todas as dimensões, o valor de p foi significativo (menor que 5%). Assim, pode-se afirmar que existe associação entre as Dimensões e o grau de escolaridade.

Relacionando-se as Dimensões com a Área de Estudo:

Tabela 9 – DIMENSÕES COM A ÁREA DE ESTUDO

	Área de estudo	p-valor
1ª Dimensão: Senso de Responsabilidade	144,00	0,008382
2ª Dimensão: Autonomia	205,50	0,198724
3ª Dimensão: Vontade	210,50	0,239855
4ª Dimensão: Espírito de iniciativa e de solução de problema	199,00	0,153294
5ª Dimensão: Relação funcional na equipe	118,00	0,001339

Fonte: Elaborado pela autora (2016)

Para a 1ª e 5ª dimensões, o valor de p foi significativo (menor que 5%). Assim, pode-se afirmar que existe associação entre essas Dimensões e a área de estudos dos respondentes. Para as demais, o grau de associação não foi significativo ao nível de 5%. Relacionando-se o ranking GLA com a genitura, o grau de escolaridade e a área de estudo:

Tabela 10 – RELAÇÃO DO RANKING GLA COM DIMENSÕES

	Ranking GLA	p-valor
Genitura	5,00	0,000000
Grau de escolaridade	11,50	0,000000
Área de Estudo	40,00	0,000001

Fonte: Elaborado pela autora (2016)

Para todas as comparações, o valor de p foi significativo (menor que 5%). Assim, pode-se afirmar que existe associação entre as variáveis consideradas. Na associação entre as variáveis, relacionando as Dimensões com o Ranking GLA, Genitura, Grau de Escolaridade e Área de Estudo, percebe-se que a 4ª Dimensão (Espírito de iniciativa e de solução de problemas) está presente entre as variáveis no mesmo grau de importância. Analisando o ranking GLA com a genitura, o grau de escolaridade e a área de estudo, a 2ª Dimensão (autonomia) se destaca no mesmo grau de importância no perfil dos respondentes indicando uma independência funcional por aquilo que decide fazer.

4. Conclusão

Com o objetivo geral de realizar um estudo comparativo sobre a *forma mentis* de time comercial que atinge meta para encontrar fatores de sucesso, chega-se à conclusão de que a *forma mentis* do time comercial da empresa em estudo tem um padrão, o qual essa tende a considerar satisfatório na admissão de seu corpo de colaboradores. Em relação ao objetivo específico de identificar qual a formação complementar útil e funcional para dar eficiência em suas atuações confirmou a busca pela empresa de determinada área de estudo, no qual se verificou que 70% dos respondentes possuem formação na área de ciências socialmente aplicáveis. Quanto ao objetivo específico de fazer uma análise quantitativa comparativa entre o questionário *forma mentis* e o ganho financeiro das vendas realizadas pelos profissionais, mostra um grupo com bastante similaridade e nível mediano em todas as dimensões mais o ganho líquido, isso reforça que não existe relação significativa do número absoluto do teste com o indicador financeiro de ganho líquido acumulado.

No entanto, quando esses profissionais entram no dia a dia da empresa, na prática efetiva de vendas, outros fatores irão diferenciá-los. A partir de uma observação livre da autora, nota-se que esses fatores de diferenciação estão diretamente ligados à ambição pessoal do indivíduo, que determina as perspectivas de ele se realizar dentro daquele ambiente corporativo. Segundo Meneghetti (2013; p. 35), ambição significa “qual ação específica quero. Por isso, não se trata de uma ação qualquer, mas de uma ação especificada no concreto preciso individual”. Essa pode vir a se realizar dentro de seu panorama interno de trabalho.

Mesmo que indivíduos tenham *forma mentis* semelhantes em termos apurados pelo teste aqui aplicado, sua ambição pode não estar conexa aos mesmos pontos: enquanto para alguns a ambição maior é o ganho financeiro, para outros seria, talvez, a necessidade de sociabilidade e conquista de estima pessoal dos colegas.

A partir dessa perspectiva, além de procurar colaboradores que se encaixem em seu rigoroso processo de seleção já mantido, a empresa poderia acrescentar mais um critério: colaboradores cuja ambição esteja alinhada às possibilidades de crescimento de curto e longo prazo do plano de carreira da companhia.

De nada adianta um colaborador que tenha tendência a trabalhar com projetos sociais e ambição neste campo vir trabalhar com vendas. Por mais que seja ambicioso, ele tenderá a se sentir frustrado, porque não encontra eco para essa sua preocupação profissional em sua ocupação cotidiano de trabalho.

Nota-se ainda que, nos treinamentos e na comunicação dos valores da empresa, há uma preocupação em desenvolver empatia dos gestores em relação aos colaboradores e descobrir quais são os aspectos que os motivam a desempenhar o papel de vendedor. Se esse procedimento fosse buscado já no processo seletivo, talvez a formação de equipes se desse de forma mais eficaz.

Serão necessárias pesquisas complementares a essa para chegar no resultado esperado de um critério para mensuração do equilíbrio entre a ambição do indivíduo e o que a empresa permite desenvolver em seu interior.

A ciência ontopsicológica pode contribuir para desenvolver as habilidades de autoconhecimento de um executivo e auxiliar a visão de liderança que pode servir como diretriz do desenvolvimento profissional. Para tanto, é preciso o tirocínio constante de autoconhecimento. O resultado financeiro e de realização pessoal para o indivíduo são consequências. Entende-se que se tem-se resultado, se está feliz; e, se não, se está triste.

Conforme afirma Maslow, as pessoas felizes são aquelas que fazem um bom trabalho em algum projeto que consideram importante. Cabe ao líder aproximar as pessoas dessa condição de autoconhecimento que lhes torna felizes, refinando o seu conhecimento sobre elas, avaliando-as de forma séria e se municiando de informações para estabelecer os desafios adequados e prover o conhecimento necessário para alcançar a condição citada. O orgulho seria de empreender esforço em algo que se gosta, em vestir a camisa de uma empresa, perceber-se como parte de um empreendimento importante e consequential para o indivíduo. Conforme indica Bernabei (2013; p. 29), “é necessário criar um novo ‘humanismo do trabalho, que exalte a liberdade do homem, a sua criatividade e os seus dotes intelectuais e morais’.

Sabe-se que a FOIL adicionou a gestão do conhecimento – estudo fundamental para as corporações hoje – a questão do conhecimento do indivíduo, do homem. Toda informação só se torna útil - só se torna conhecimento - na medida em que passa por um indivíduo. Daí, a preocupação de que esta pesquisa seja um conhecimento aplicável ao dia a dia profissional. Gere-se o conhecimento do indivíduo, permitindo que esse trabalhe a sua *forma mentis* para um melhor desempenho.

5. Referências Bibliográficas

ANGNES, R. **Construindo um modelo de gestão de vendas: a contribuição da liderança, pessoas, processos e ferramentas**. 2012.

BERNABEI, P. Psicologia Managerial: O conhecimento que consente a escolha otimal. In: MENEGHETTI, A. **Psicologia empresarial**. São Paulo: FOIL, 2013.

CARDOSO, L. S. A gestão de competências como uma ferramenta indispensável ao desenvolvimento dos recursos humanos nas empresas. **Revista Brasileira de Gestão e Engenharia**. Número IV, p. 93-114. Centro de Ensino Superior de São Gotardo: 2011
<http://www.periodicos.cesg.edu.br/index.php/gestaoeengenharia/article/view/77>

CASTRO, L. T., NEVES, M. F. **Administração de vendas: Planejamento, estratégia e gestão**. São Paulo: Atlas, 2006.

CHAVES, N. M. D. **Esculpindo líderes de equipes**. 4. ed. Nova Lima: Falconi, 2013

CHIAVENATO, I. **Gestão de Pessoas: O novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2014.

CHURCHILL, G. A., PETER, J. P.. **Marketing: Criando valor para o cliente**. São Paulo: Saraiva, 2012.

DAVIS, K. **Comportamento humano no trabalho**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 1992.

FERNANDES, W. **Quebrando barreiras em vendas**. São Paulo: Schoba, 2014.

HEIDRICH, L. V., PETRY, A. M, GIRODANI, E. M. **Estudo de caso de uma Estratégia de desenvolvimento de pessoas no mercado calçadista da América do Sul**, 2011.

KOTLER, P. **Administração de Marketing: Análise, planejamento, implementação e controle**. São Paulo: Atlas, 1998.

MENCARELLI, C. **Test “Forma Mentis” as an eficiente toll for selection and recruitment**. San Pietroburgo, 2005.

MENEGHETTI, A. **A Psicologia do líder**. 4. Ed. Recanto Maestro: Ontopsicologia Editrice, 2008.

MENEGHETTI, A. **O projeto homem**. 3. Ed. Recanto Maestro: Ontopsicológica Editora Universitária, 2011.

MENEGHETTI, A. **Dicionário de Ontopsicologia**. 2. Ed. Ontopsicológica Editora Universitária, 2012.

MENEGHETTI, A. **Os Jovens e a Ética Ôntica**. Recanto Maestro: Ontopsicológica Editora Universitária, 2013.

OLIVEIRA, G. R., OLIVEIRA, R. D. **A liderança e sua relação com a gestão do conhecimento**: um estudo de campo. Congresso Nacional de Administração, Comunicação Social e Sistemas de Informação. 2009.

PETRY, A. M., OLIVEIRA, G. R., SCHAEFER, R. **A forma mentis de uma sociedade sustentável**: uma proposta de formação de jovens. Atos do Congresso Responsabilidade e Reciprocidade. Fundação Antonio Meneghetti & Faculdade Antonio Meneghetti. Recanto Maestro: 2011.

SOUZA, M. B. Um estudo sobre os fatores que interferem no comportamento comercial dos vendedores de uma empresa de alumínios. 72 folhas. **Monografia do Curso de Administração** com linha específica em Administração de Empresas, da Universidade do Extremo Sul Catarinense- UNESC. 2014.

ANEXO I

Quadro 1: Questionário Biográfico

1. Nome:
2. Função:
3. Tempo na empresa:
4. Idade:
5. Sexo: () Feminino () Masculino
6. Grau de Escolaridade: () Ensino Médio () Graduação Incompleto () Graduação Completo () Pós-Graduação () Mestrado
7. Qual é a sua área de estudo? () Engenharias e Computação () Ciências Humanas: Sociologia, Psicologia, etc. () Ciências Socialmente Aplicáveis: Administração, Direito, Economia, Contabilidade, etc. () Qual outra?:_____
8. Você tem irmãos? () Não () Sim 9. Qual é a sua posição na ordem de nascimento entre os irmãos do mesmo sexo?
() Primogênito(a) () Segundogênito(a) () Benjamin (caçula)
10. Qual seu estado civil? () Solteiro(a) () Casado(a) () Separado(a) / divorciado(a) / desquitado(a) () Viúvo(a) () União estável
11. Você tem filhos? () Não () Sim, Quantos?___

Quadro 2: Teste de *forma mentis*

Leia as perguntas e/ou afirmações abaixo e para cada uma escolha uma das três alternativas (A, B ou C), colocando um “X” sobre a letra correspondente a sua resposta. Não existem respostas certas ou erradas, mas somente respostas “pessoais”: aconselha-se a ser o mais sincero possível ao realizar o teste, sem se deixar influenciar por aquilo que seria a opinião da maior parte das pessoas.

1) Imagine estar inserido em uma organização empresarial: quais seriam os seus objetivos iniciais?

A. Procurarei desenvolver da melhor maneira as tarefas a mim confiadas, cuidando tanto das pequenas coisas, quanto das que exijam mais empenho.

B. Gostaria antes de tudo de me sentir à vontade com meus colegas e sentir-me aceito por eles.

C. Gostaria de me tornar rapidamente insubstituível nas tarefas que desenvolvo, de modo que eu não possa ser dispensado.

2) Uma empresa à qual você enviou o currículo lhe telefona para uma entrevista, mas o seu celular está fora de área, então lhe deixam uma mensagem propondo um encontro para um horário muito inoportuno. Depois de ter escutado a mensagem você...

A. Envia imediatamente um e-mail para certificar-se da entrevista e fixar um horário em um dia em que não faltará: «Prezados Srs., ouvi a sua mensagem, mas era tarde para retornar a ligação... poderíamos marcar por telefone quinta feira à tarde...»

B. Telefono para confirmar... penso que conseguirei me organizar de algum modo para não faltar.

C. Vou refletir sobre o assunto e amanhã telefonarei para propor um novo horário que seja interessante para mim e para a empresa.

3) Um amigo seu, colega de estudo, recebe uma proposta de trabalho para meio-período noturno, um pouco cansativo. Ele lhe pede um conselho.

A. Você lhe diz que é melhor terminar os estudos o mais rápido possível (visto que falta apenas um ano), e além do mais aquele trabalho o cansaria muito, diminuindo o rendimento escolar, prolongando os anos de estudo.

B. Você o aconselha a falar sobre isso com os pais para saber se estão dispostos a lhe dar apoio econômico por mais um ano.

C. Você lhe sugere fazer esse esforço, trabalhar e estudar contemporaneamente, pois apesar de ter menos tempo e energia para as provas, estará ganhando dinheiro.

4) Imagine ter pressa para sair de casa, enquanto um familiar lhe solicita para arquivar os boletos pagos nos últimos 3 meses, que se encontram todos misturados em uma gaveta.

A. Na hora você se enfurece, mas depois pega os boletos e decide arquivá-los numa pasta em ordem cronológica. Depois confirma se a pessoa que lhe solicitou o favor acha útil e fácil esse novo sistema de arquivamento.

B. Pensa "Justo agora... não podia ter pensado nisso antes?... não espera nem mesmo que eu... mmh... melhor fazer logo, assim me livro desse pensamento".

C. Você diz: "... mas a última vez também fui eu que fiz... existem momentos para esses trabalhinhos de casa!".

5) Um amigo seu, profissionalmente muito preparado, lhe conta ter tido uma séria discussão com o seu empregador logo após um mal-entendido. O que você aconselharia?

A. Procuro fazer meu amigo entender que às vezes a sua atitude pode resultar um pouco desastrosa e que precisaria respeitar os superiores.

B. Tranquillizo-o e lhe digo que o seu chefe precisa da sua colaboração válida e, portanto não o demitirá, apesar de não estarem de acordo.

C. Vejo que ele está abatido e procuro fazer com que sorria um pouco. Digo-lhe que o importante é fazer o próprio trabalho... entretanto as incompreensões sempre existirão porque cada um tem o seu caráter... e aguente!

6) Você está almoçando com seus parentes e enquanto todos brindam em pé, cai um prato. O que você faz?

A. Você fica muito contrariado! Naquele prato estava a última fatia do seu doce preferido... Então tenta identificar quem o derrubou.

B. Procura não dramatizar fazendo alguma brincadeira sobre a gulodice de quem involuntariamente bateu no prato com o cotovelo.

C. Paciência... dá uma mão a quem já começou a limpar.

7) Imagine que se encontra com um grupo de amigos organizando a lenha em um acampamento. Nem todos colaboram e está começando a escurecer e esfriar.

A. Um pouco irritado, adverte o grupo que vai iniciar uma nevasca e arriscam passar frio se o fogo não for aceso.

B. Entoa uma canção para agirem um pouco como “grupo” e assim estimula os “preguiçosos” a colaborarem.

C. Para estimular todos a colaborarem, propõe a quem está na poltrona a substituí-lo... fingindo que não está se sentindo bem.

8) Seu primo de 15 anos lhe confia que os pais não lhe compram um celular pois consideram uma despesa inútil. O que lhe diz?

A. Decide presenteá-lo por ocasião do aniversário que está próximo... (obviamente depois de ter falado com os pais).

B. Propõe-lhe algum trabalhinho no tempo livre (com a permissão dos pais)... assim poderá comprar o celular sozinho.

C. Procura consolá-lo amigavelmente, explicando que quando os pais tomam uma decisão pelo filho, o fazem para o seu bem.

9) Todo ambiente de trabalho deveria ser antes de tudo:

A. Uma ilha feliz, onde reine o auxílio recíproco.

B. Meritocrático, onde obtém gratificações aquele que se empenha com bons resultados.

C. Um ambiente onde exista primeiramente o respeito do líder pelos seus colaboradores.

10) Se devesse escolher entre as seguintes profissões, qual vida você escolheria ter?

A. Um honesto trabalhador, saudável e com uma família serena.

B. Um esportista de sucesso, com um curriculum cheio de "suadas" vitórias e que na aposentaria se tornará um treinador.

C. Um posto no Banco ou em uma Empresa Pública que lhe permita viver tranquilo e sem preocupações econômicas.

11) Você se encontra com um grupo de amigos na entrada de um night club que está cheio, e que é preciso esperar para entrar. O que você faz?

A. Inútil esperar e perder tempo: proponho uma alternativa e procuro envolver os outros.

B. Gosto de ouvir o parecer dos meus amigos e tendo a me adequar à decisão da maioria.

C. Preferiria não esperar, e espero que um dos meus amigos pense como eu.

12) Pensando na vida dos jovens sob vários aspectos, o que diria sobre a diversão em relação ao empenho para realizar a si mesmo?

A. Vive-se uma só vida! É preciso pensar em se divertir nessa idade... e aos poucos aparecerá o trabalho que satisfaça.

B. Melhor fazer algum sacrifício quando jovem para poder desfrutar de um merecido estilo de vida depois do 40 anos.

C. Os amigos e a diversão dão alguma coisa que a realização profissional jamais poderá dar.

13) Se pudesse escolher, o que gostaria?

A. Uma vida social muito intensa, feita de diplomacia e relações interessantes.

B. Uma vida tranquila, na intimidade da minha bela casa.

C. Uma vida familiar e de trabalho relaxante e com poucos imprevistos.

14) Se o obrigassem a se casar com uma mulher/um homem, mesmo não a/o amando, quem escolheria entre as/os seguintes?

A. Uma/um ex-namorada/o com quem acabou mal, ao menos saberei o que me espera!

B. Uma boa/um bom garota/o e que agrada a minha mãe, ao menos será quase seguramente um bom genitor.

C. Uma pessoa realizada e inteligente... "ao menos desse casamento pode nascer uma amizade interessante!".

15) O que pensa das pessoas que você quer conviver?

A. Gosto de conhecer e frequentar pessoas de todos os tipos... e também as mais infelizes me ensinam muitas coisas.

B. Frequentemente escolho conviver com pessoas que têm o estilo de vida semelhante ao meu e das quais posso aprender para crescer.

C. Escolho amigos simpáticos: desejo harmonia e diversão!

16) Em geral os amigos que o conhecem bem dizem que:

A. ... sou uma pessoa honesta, correta e amante da tranquilidade.

B. ...sou uma pessoa que não tem um grande autocontrole emocional em certas situações.

C. ...sou uma pessoa capaz de programar as ações em função dos objetivos.

17) O seu chefe pede uma síntese da conferência que você acabou de assistir. Como você se organiza?

A. Trouxe o gravador comigo... bastará transcrever os aspectos mais importantes.

B. Farei uma síntese partindo dos objetivos que a nossa empresa pode alcançar graças às informações obtidas.

C. Como eu fiz muitas anotações, relendo-as escreverei uma síntese dos discursos feitos pelos conferencistas mais importantes.

18) Imagine que se encontra em uma floresta e precisa encontrar o caminho de casa antes que anoiteça. O que você faz?

A. Pego o celular e vejo se tem sinal... talvez tenha sorte e alguém vem me salvar!

B. Me acalmo um instante e permaneço um pouco em silêncio: sei que a solução está dentro de mim e, se quero, consigo encontrar a saída.

C. Penso em alguma estratégia para me salvar vista em algum filme de aventura... ou então, penso no que meu pai ou minha mãe me aconselhariam.

19) Uma pessoa lhe confia que não está satisfeita do ponto de vista profissional, o que você pensa dentro de si?

A. No final das contas as pessoas obtêm a gratificação que merecem.

B. A vida é feita também de fracassos ligados a um pouco de azar.

C. Infelizmente, no mundo do trabalho, os méritos das pessoas nem sempre são reconhecidos.

20) Está olhando a primeira cena de um filme: o protagonista, um jovem de espírito empreendedor, começa a trabalhar em uma empresa e o supervisor lhe confia papéis secundários e de rotinas. Como poderia continuar o filme?

A. O jovem continua na direção tomada... porque sente que é a estrada certa...deve apenas demonstrar ao supervisor que sabe fazer também as coisas mais simples.

B. O jovem, enquanto desenvolve as funções cansativas, repensa nas noites passadas sobre os livros para estudar... cedo ou tarde irá embora porque ninguém o aprecia.

C. O jovem decide continuar a trabalhar para o empreendedor... que no final das contas o trata com uma atitude muito paternal.

21) Pense em um grande líder contemporâneo ou do passado e exprima uma das seguintes opiniões:

A. Muitas vezes, infelizmente, chega ao poder quem é recomendado.

B. As pessoas capazes que não alcançaram sucesso provavelmente não desfrutaram todas as ocasiões e as próprias potencialidades.

C. O sucesso de um líder depende da sorte e das circunstâncias.

22) O que pensa dos defeitos que as pessoas têm?

A. A maior parte dos defeitos não podem ser eliminados.

B. Com muito empenho e consciência, as pessoas poderiam melhorar ou eliminar muitos defeitos.

C. As pessoas devem ser aceitas e amadas por aquilo que são sem querer mudá-las.

23) Imagine dirigir uma pequena empresa. Por estratégia econômica se vê forçado a demitir uma pessoa. A quais dos seguintes colaboradores NÃO renunciaria absolutamente?

A. Ao empregado jovem e inexperiente, mas desejoso de aprender e aplicado.

B. Ao empregado com experiência de décadas, que faz as coisas de maneira precisa e meticulosa... não obstante seja um estúpido e, além disso, um arrogante também com o chefe!

C. Ao empregado que sabe tratar bem os clientes, profissionalmente preparado... não obstante seja uma pessoa fortemente polêmica, preguiçosa e que gosta de uma "confusão".

24) Qual é a sua ideia sobre como deve ser um "bom chefe"?

A. Deve saber estar próximo dos próprios colaboradores em qualquer circunstância e ajudá-los.

B. Deve fixar objetivos, verificar os resultados e premiar quem atingiu os melhores resultados.

C. Deve, sobretudo, verificar que cada um faça o próprio dever.

25) Pensando no sentido da vida e das várias atividades humanas, o que se encontra mais de acordo com você?

A. Eu penso que a vida do homem é construída pelo próprio homem.

B. O importante é ser honesto com todos, porque as coisas frequentemente se encaminham sozinhas.

C. O que deve acontecer, de todo modo acontecerá.

26) É domingo e você está num almoço com toda a família: o frango queimou no forno. O que lhe é espontâneo fazer ou dizer?

A. Que pena! Proponho em alternativa as pizzas congeladas que ficarão prontas em 5 minutos e vou verificar quantas temos no freezer.

B. O frango teria me agradado muitíssimo... é uma pena que acabará na lata do lixo!

C. Eu sempre disse que a tecnologia deve ser desfrutada! Existem fornos que se apagam automaticamente no tempo programado. Por que não trocar aquele forno que tem mais de 20 anos?

27) Imagine ser um aspirante a apresentador de TV durante um processo seletivo. Quais das seguintes "táticas de competição" adotaria se percebesse que dois dos seus concorrentes são um pouco melhores que você e favoritos perante o júri?

A. Invento alguma coisa para me fazer notar pelo júri e que me ajude a impressionar positivamente.

B. "Sair do esquema" não é o meu forte, pareceria pouco natural... Então, é inútil arriscar com algumas manobras engenhosas.

C. Penso "Mas como vão preferir estes dois? Mesmo que eles tenham uma dicção melhor que a minha, eu certamente tenho mais talento e se são justos devem intuir isso"!

28) Todos vemos que no mundo acontecem coisas desagradáveis: você pensa que...

A. As desgraças são de alguma maneira explicadas somente se vistas na ótica de uma fé religiosa.

B. As desgraças acontecem em geral por causa do azar.

- C. As desgraças acontecem frequentemente por erros pessoais.
- 29) Qual é para você a filosofia certa para adotar nos estudos?
- A. Estudar é importante, mas não se pode perder a saúde em cima dos livros, a vida é feita de muitas outras coisas.
- B. Estudar os livros é construtivo seja para passar nas provas, seja para enriquecer a própria cultura.
- C. Dever-se-ia estudar sem se esforçar demais, já que muitas vezes os professores são injustos ao dar as notas.
- 30) Repensando nos anos de escola no ensino médio...
- A. A maioria dos alunos não compreende que as notas são em geral casuais.
- B. Frequentemente os professores são injustos e têm as suas “preferências”.
- C. Os professores em geral avaliam os alunos de modo proporcional ao empenho e aos resultados.
- 31) Imagine ter sido convidado para uma festa elegante na qual irá sozinho e sem conhecer quase ninguém dos presentes. O que acontece?
- A. Você está excitado com a ideia e, mesmo que não conheça ninguém, de algum modo rapidamente fará contatos interessantes.
- B. Você pensa “Espero escolher uma roupa adequada para a festa... e logo que eu chegar espero encontrar a pessoa que me convidou”.
- C. Pensa “será uma festa cheia de pessoas ricas... talvez esnobes. Vou beber um drinque e talvez eu saia logo”.
- 32) Pensando na personalidade e no caráter que cada um tem, você diria que...
- A. São, sobretudo, as experiências e as escolhas cotidianas que determinam a personalidade de cada um.
- B. É difícil mudar o caráter adquirido na primeira fase de crescimento.
- C. A herança tem um papel determinante na formação do caráter e do comportamento humanos.
- 33) A organização para a qual você trabalha não alcança um importante objetivo, não obstante você tenha realizado as suas obrigações. O que pensa disso?
- A. No que me diz respeito, não tenho nada a me reprovar e se todos fizessem as coisas no modo certo, talvez não tivéssemos problemas.
- B. Que pena!... O mais importante agora é permanecer unidos para seguir adiante.

C. De todo modo é uma derrota que deve ser analisada. Talvez eu não tenha feito todo o possível e devo fazer mais e melhor... ainda assim considero necessário que quem errou seja devidamente responsabilizado.

34) Pensando em um grande profissional que você estima...

A. Penso que o profissional de alto nível, se quiser, pode superar qualquer tarefa que exija empenho.

B. Às vezes alguém pode colocar empecilhos e assim nem sempre se consegue alcançar os resultados desejados.

C. Qualquer pessoa pode diminuir os seus resultados por causa de coincidências infelizes.

35) Quais das seguintes afirmações se aproximam mais do seu modo de perceber a si mesmo?

A. Não espero que as coisas sempre andem bem.

B. Se alguma coisa deve dar errada, provavelmente isso acontecerá.

C. Frequentemente tenho a sensação de que podem me acontecer mais coisas positivas que negativas.

36) Imagine trabalhar para uma empresa: se deve enfrentar uma atividade que não conhece muito bem, como se comporta?

A. Tenta fazer de modo autônomo, porque confia em si e na sua experiência pessoal.

B. Para não errar procura se aconselhar muitas vezes com uma pessoa experiente, não importa se ela estiver muito ocupada.

C. Procura ser ajudado e aconselhado pelas pessoas com as quais tem mais confiança.

37) Na sua opinião porque na sociedade acontecem atos imorais?

A. Os atos imorais são eliminados, apesar dos esforços da sociedade em preveni-los.

B. Quem está no poder deveria antes de tudo pensar em melhorar a sociedade nesse aspecto.

C. Os atos imorais acontecem porque nos resignamos a eles em vez de procurar soluções que vão à “causa primeira”.

38) Quais das seguintes frases seu melhor amigo diria sobre você?

A. “É claro que... você não é muito convincente quando deve afirmar as suas opiniões!”.

- B. “Você consegue mesmo intuir o que desencadeia as emoções dos outros!”
- C. “Você é o ‘líder’ do nosso grupo, mas às vezes arrisca chocar a suscetibilidade dos outros”.
- 39) O que pensa do sucesso?
- A. Para alcançar o sucesso é necessário ter uma boa dose de sorte.
- B. O sucesso é o resultado de trabalho zeloso, aplicado e não depende das circunstâncias favoráveis.
- C. Na maioria das vezes para ter sucesso é necessária uma “ajudinha” das pessoas certas.
- 40) Considera prioritário:
- A. Fazer as coisas segundo o procedimento correto e estabelecido precedentemente.
- B. O resultado... mesmo sem considerar (em certos casos) o modo como é alcançado.
- C. Não ser extremista naquilo que se faz e agir sempre em harmonia com o ambiente.
- 41) Em relação à definição dos objetivos, como você se posiciona?
- A. Colocar-se escopos que exigem muito empenho pode ser um risco para o bom sucesso das atividades cotidianas.
- B. Se me coloco um escopo e me empenho, sei que posso conseguir alcançá-lo.
- C. Frequentemente, planificar a própria atividade do futuro não serve, porque muitas coisas vão depender das circunstâncias que ocorrem.
- 42) Para você o trabalho é:
- A. ...um desafio estimulante para crescer e um caminho para a autonomia.
- B. ...uma parte da vida, depois da família e dos amigos.
- C. ...um âmbito da vida em que se demonstra a todos o quanto se vale.
- 43) O que pensa dos "Chefes"?
- A. Muitas vezes as pessoas se tornam líderes graças ao concurso de circunstâncias favoráveis.
- B. Uma pessoa se torna líder se sabe dirigir os outros, não se tiver sorte.
- C. Pode acontecer que um chefe se torne tal por acaso, e não é dito que administre humanamente as pessoas.
- 44) Se tivesse algumas pessoas para gerir na sua repartição empresarial:
- A. Permitiria que meus colaboradores assumissem algumas responsabilidades nas quais sou competente.

B. Procurarei ser para os meus colaboradores sempre um ponto de referência no caso em que tivessem dificuldades pessoais.

C. A fim de obter resultados, procurarei fazer com que executem tarefas de acordo com regras bem precisas.

45) Seus familiares nunca tiveram atitudes em relação a você que de algum modo pudessem ser expressas com uma dessas frases?

A. “Consegue envolver qualquer um com o seu modo de fazer...”

B. “Fala, fala... mas depois, quando se trata de dar a sua opinião, deixa-se levar pela emoção”.

C. “O diálogo não é o seu forte... você é o típico ‘gênio’ que se tranca no quarto com seus livros...”.

46) Como se reconhece um verdadeiro chefe?

A. Sabe ser preciso em dar ordens aos colaboradores.

B. Preocupa-se em criar um ambiente sereno e amigável entre os empregados.

C. Sabe reconhecer as potencialidades dos vários colaboradores utilizando-as de maneira funcional para eles mesmos e para o business da empresa.

47) O que pensa das pessoas introvertidas e antipáticas?

A. Em qualquer coisa que elas façam, não poderão ganhar a simpatia da maior parte das pessoas.

B. Com esforço e conhecimento dos próprios limites podem mudar em parte e ganhar a simpatia dos outros.

C. Trata-se de um caráter "particular"... de resto, cada um tem as próprias qualidades e defeitos.

48) Imagine que se encontra em um jantar com amigos. Há novos rapazes que vocês nunca viram antes e um deles faz uma brincadeira decididamente infeliz e embaraçosa... começa um silêncio de constrangedor. O que você faz?

A. Levanto, peço desculpas e vou ao toailete (assim evito a situação embaraçosa).

B. Tomo a palavra, mudo o discurso e introduzo um argumento totalmente diferente... não importa se banal, basta poder continuar o nosso jantar sem polêmicas.

C. De maneira ‘soft’ faço a pessoa notar que sua brincadeira não foi das melhores... o objetivo é fazer com que ele e seus amigos vão embora.

49) O que pensa das ações e das coisas que até agora você fez na vida?

A. Muitas vezes as ações programadas são projetadas de novo por causa de “acidentes de percurso”.

B. Frequentemente procurei me impor uma coerência entre objetivos a perseguir e relativos comportamentos.

C. É belo deixar-se levar pelas surpresas que a vida nos reserva, sem necessariamente programar as ações.

50) Se devesse escolher entre diversos trabalhos, quais elementos levaria em consideração para decidir?

A. Um trabalho com empenho, responsabilidades importantes e gratificações econômicas.

B. Um trabalho com poucas tensões e com muita serenidade entre as pessoas.

C. Um trabalho em uma empresa famosa em todo o mundo.

51) Leia a seguinte afirmação e escolha a frase que mais sublinha a sua normal atitude em relação às coisas da vida. Existem três tipos de pessoas:

A. ... aquelas que fazem as coisas acontecerem.

B. ... aquelas que olham as coisas acontecerem.

C. ... aquelas que se maravilham com aquilo que acontece.

52) Se deve tomar uma decisão importante, quem são as pessoas que mais influenciam você positivamente?

A. Sem dúvida alguns dos meus familiares (pais, irmãos ou namorado/a...).

B. Em geral tomo as decisões sozinho: quem nos ama nem sempre sabe o que é melhor para nós.

C. Na maioria das vezes o meu melhor amigo.

53) O que espera obter no mundo do trabalho?

A. A estabilidade e a segurança do posto, além de bons relacionamentos humanos.

B. Ter responsabilidade, âmbitos decisoriais e a possibilidade de envolvimento em escolhas estratégicas.

C. Ser respeitado e admirado pelos colegas.

54) Se devesse escolher um dos seguintes provérbios, qual indicaria como o mais significativo para você?

A. Quem semeia colhe.

B. Quem com o manco anda, aprende a mancar.

C. Se queres bem casar, casa com teu igual.

55) Imagine ser o treinador de um time de futebol composto por meninos de aproximadamente 8 anos. Um deles tende a ser o “brigão” e tira a concentração dos outros. Que estratégia você adotaria?

A. Falo com seus pais, não gostaria de reprová-lo mesmo se tivesse uma grande necessidade!

B. Utilizo a sua energia de modo positivo, nomeando-o capitão do time.

C. Penso que tem talento, mas é tão indisciplinado que se não o afastar do resto do time, arrisca destruir todas as suas qualidades.

56) Imagine a seguinte situação: alguém lhe propõe participar de uma expedição longa e difícil, com um prêmio final...

A. Provavelmente aceitarei por um bom ganho econômico, depois de ter avaliado as eventuais desvantagens.

B. Aceitaria se fosse na boa companhia de um amigo.

C. Pensaria “três vezes”. Quem sabe quais circunstâncias perigosas poderiam se apresentar!

57) Um bom genitor, se quer o melhor para o filho deveria:

A. Fornecer algumas direções, mas depois deixar a pessoa fazer de maneira proporcional à sua inteligência.

B. Dar amor e proteção, sobretudo nos momentos difíceis e de derrota.

C. Dar regras precisas, de modo a fazer agir sempre em respeito a elas.

58) Se pudesse escolher entre as seguintes alternativas de “convivência”, por quais optaria?

A. Viveria junto a um/uma amigo/a ou companheiro/a.

B. Viveria sozinho! É belo ter a própria autonomia.

C. Viveria junto aos familiares.

59) Propõe-lhe um business que parece interessante e estimulante:

A. Nessa mesma noite você sai para tomar uma cerveja com um amigo e ouvir seu parecer: além do mais, atualmente é preciso ficar atento para não ser enganado!

B. O parecer dos familiares e/ou da sua companheira/seu companheiro é fundamental para decidir.

C. Confia na sua intuição, vai dormir e escolhe sozinho quando acordar.

60) Na sala de sua casa improvisamente cai um quadro da parede. Qual é sua primeira reação?

33) C	37) C	43) B	44) A	46) C	47) B	54) A	61) A

Pontos realizados: Valor absoluto:

2ª Dimensão: Autonomia

Na tabela que segue são indicados somente os números da pergunta sobre tal dimensão. Próximo ao número do item é indicado a letra (A, B ou C) da resposta “correta” e que vale um ponto.

Total de itens: 13 – Pontos variam de um máximo de 13 a um mínimo de zero.

De zero a 5: nível baixo

De 6 a 9: nível médio

De 10 a 13: nível alto

32) A	34) A	36) A	39) B	41) B	42) A	49) B	52) B	53) B	56) A	57) A
58) B	59) C									

Pontos realizados: Valor absoluto:

3ª Dimensão: Vontade

Na tabela que segue são indicados somente os números da pergunta sobre tal dimensão. Próximo ao número do item é indicado a letra (A, B ou C) da resposta “correta” e que vale um ponto.

Total de itens: 12 – Pontos variam de um máximo de 12 a um mínimo de zero.

De zero a 4: nível baixo

De 5 a 9: nível médio

De 10 a 12: nível alto

1) A	2) B	3) C	4) A	5) A	8) B	10) B	12) B	20) A	29) B	50) A
62) B										

Pontos realizados: Valor absoluto:

4ª Dimensão: Espírito de iniciativa e de solução de problema

Na tabela que segue são indicados somente os números da pergunta sobre tal dimensão. Próximo ao número do item é indicado a letra (A, B ou C) da resposta “correta” e que vale um ponto.

Total de itens: 13 – Pontos variam de um máximo de 13 a um mínimo de zero.

De zero a 5: nível baixo

De 6 a 9: nível médio

De 10 a 13: nível alto

6) C	11) A	14) C	16) C	17) B	18) B	23) A	26) A	27) A	40) B	51) A
55) B	60) C									

Pontos realizados: Valor absoluto:

5ª Dimensão: Relação funcional na equipe

Na tabela que segue são indicados somente os números da pergunta sobre tal dimensão. Próximo ao número do item é indicado a letra (A, B ou C) da resposta “correta” e que vale um ponto.

Total de itens: 8 – Pontos variam de um máximo de 8 a um mínimo de zero.

De zero a 2: nível baixo

De 3 a 5: nível médio

De 6 a 8: nível alto

7) B	13) A	15) B	31) A	35) C	38) B	45) A	48) B

Pontos realizados: Valor absoluto:

Total (valor absoluto *forma mentis*):

ANEXO 2

Tabela A - SOMATÓRIO DE PONTOS – CHAVE DE LEITURA: *FORMA MENTIS* PARA AS DIMENSÕES

DMV	1ª Dimensão: Senso de Responsabilidade	2ª Dimensão: Autonomia	3ª Dimensão: Vontade	4ª Dimensão: Espírito de iniciativa e de solução de problema	5ª Dimensão: Relação funcional na equipe	Valor Absoluto	%
DMV01	10	5	5	7	3	30	48%
DMV02	12	7	9	8	5	41	66%
DMV03	8	5	5	4	7	29	47%
DMV04	10	2	5	8	5	30	48%
DMV05	9	6	8	8	5	36	58%
DMV06	4	3	7	2	3	19	31%
DMV07	6	7	7	8	5	33	53%
DMV08	13	6	9	7	6	41	66%
DMV09	3	8	6	9	4	30	48%
DMV10	11	7	6	9	7	40	65%
DMV11	6	6	7	5	4	28	45%
DMV12	5	2	7	3	3	20	32%
DMV13	10	6	9	7	4	36	58%
DMV14	5	4	6	7	4	26	42%
DMV15	11	7	7	5	5	35	56%
DMV16	9	5	8	10	5	37	60%
DMV17	6	3	4	7	3	23	37%
DMV18	10	5	8	8	5	36	58%
DMV19	9	4	4	6	2	25	40%
DMV20	9	5	8	8	7	37	60%
DMV21	11	7	6	7	3	34	55%
DMV22	7	8	10	6	6	37	60%
DMV23	7	9	7	5	2	30	48%
Valor Absoluto Total						32	51%

Fonte: Elaborado pela autora (2016)

Foram determinadas as correlações entre os sujeitos com a finalidade de determinar o grau de relacionamento entre as opiniões dos mesmos. E, posteriormente, a relação entre esses como Ranking GLA.

Tabela B - RANKING GLA

RESPONSÁVEL	FY2015	META	GLA
DMV	1.380.295	Meta 2015	% Atingimento Ano
DMV01	162.194	92.755	175%
DMV02	106.699	68.606	156%
DMV03	136.930	99.231	138%
DMV04	71.216	73.925	96%
DMV05	87.628	94.176	93%
DMV06	51.529	56.269	92%
DMV07	77.995	93.008	84%
DMV08	70.782	88.813	80%
DMV09	74.649	96.871	77%
DMV10	73.319	103.922	71%
DMV11	65.273	94.982	69%
DMV12	52.342	77.235	68%
DMV13	59.456	94.712	63%
DMV14	49.865	89.620	56%
DMV15	32.368	60.663	53%
DMV16	47.703	93.897	51%
DMV17	55.488	140.224	40%
DMV18	56.635	159.501	36%
DMV19	15.857	55.018	29%
DMV20	23.062	82.551	28%
DMV21	4.265	21.122	20%
DMV22	5.040	118.946	4%
DMV23	4.474	135.975	3%

Fonte: Elaborado pela autora (2016)

O Ganho Líquido Acumulado (GLA) e com base no resultado financeiro entre orçado x realizado em 2015, sendo: baixo – de 0% a 49%, médio – de 50% a 99% e alto – superior a 100%.