



TÍMIDOS E INTROVERTIDOS: COMO OS GESTORES PODEM APROVEITAR TODO ESTE POTENCIAL?

Área temática: Gestão de pessoas

Elaine Maria Silva dos Santos

elaine.uff@hotmail.com

(LATEC/UFF)

Resumo: *As organizações estão sempre em busca de pessoas com capacidade técnica diferenciada, que apresentem alto desempenho, que sejam engajadas, comprometidas e que apresentem um ótimo relacionamento interpessoal. O cenário atual é competitivo e está em constantes mudanças. Portanto, desperdiçar talentos é um paradoxo. Este estudo pretende mostrar que tímidos e introvertidos possuem capacidades, assim como os extrovertidos. Embora não demonstrem sua competência da mesma forma, o que têm a dizer é importante e deve ser ouvido e valorizado. As organizações precisam aprender a conviver com as pessoas tímidas e introvertidas para extrair o que elas têm de melhor e usar de forma eficiente e eficaz na obtenção de resultados. Desta forma, estarão evitando a possibilidade de desprezar profissionais de extrema qualidade.*

Palavras-chaves: *timidez, introversão, extroversão, gestão de pessoas.*

1 INTRODUÇÃO

As pessoas constituem o principal diferencial para o crescimento e desenvolvimento das organizações. As empresas estão voltadas à busca de talentos, profissionais com potencial e capacidade para se desenvolver e crescer dentro da organização, pessoas comprometidas com a missão, visão e os valores da organização; pessoas que permitam que tanto empresa e colaborador possam alcançar o sucesso empresarial e profissional, respectivamente.

Segundo Chiavenato (2004, p. 52)

“Gerir talento humano está se tornando indispensável para o sucesso das organizações. Ter pessoas não significa necessariamente ter talentos. E qual a diferença entre pessoas e talentos? Um talento é sempre um tipo especial de pessoa. E nem sempre toda pessoa é um talento. Para ter talento a pessoa precisa ter algum diferencial que a valorize”.

Num momento em que tanto se enfatiza a importância de recursos humanos qualificados para a organização competitiva, é um paradoxo verificar como o talento humano existente nas empresas não é aproveitado devidamente. O gestor precisa conhecer os diferentes perfis comportamentais de seus liderados para criar uma equipe eficiente e produtiva.

Em relação a esse perfil comportamental destacamos os extrovertidos e os introvertidos. A extroversão é um estilo de personalidade transformado em um padrão que a maioria das pessoas acha que deve seguir, pois os extrovertidos são avaliados como mais espertos, interessantes, competentes e simpáticos, além de mais desejáveis como amigos. Dentro das organizações, são vistos como padrão de sucesso. Já a introversão é, hoje, classificada como uma patologia. Os introvertidos e tímidos são classificados como incompetentes, desnecessários e negligenciados.

Este estudo pretende mostrar que tratar pessoas diferentes de maneira personalizada pode ser vantajoso para as organizações. Sugere que tímidos e introvertidos podem ser tão ou mais competentes, profissionalmente, do que extrovertidos. Basta que o gestor esteja atento e apto a perceber a importância dos componentes emocionais de sua equipe.

Vale lembrar que algumas das maiores ideias da humanidade vieram de pessoas quietas e cerebrais, que sabiam como se comunicar com o mundo interior. O que se deve analisar em uma boa gestão, não é se uma pessoa é introvertida ou extrovertida, mas como estas características podem ser utilizadas de forma produtiva e gerando chances de sucesso equivalentes para os dois lados.

Obviamente, não trataremos, aqui, de patologias sociais, mas sim da timidez e introversão de um ponto de vista cultural.

2. REVISÃO DA LITERATURA

2.1 A GESTÃO DE PESSOAS

Gestão de pessoas é “um conjunto de políticas e práticas que permitem a conciliação de expectativas entre a organização e as pessoas para que ambas possam realizá-las ao longo do tempo.” DUTRA (2002, p.17).

Para Marras (2000) o novo posicionamento da gestão de pessoas como consultoria interna, tem como objetivo participar e assessorar na formação das macro diretrizes da empresa, de modo a alterar o perfil dos resultados e, portanto, dos lucros da empresa, agregando valor através do capital humano existente na organização.

O capital humano é um ativo real e potencial ainda não aproveitado total e adequadamente. Os seres humanos possuem qualidades como inteligência, competência, experiências, conhecimento e emoções. Quando a organização só se preocupa com as qualificações profissionais cognitivas e sensório-motoras adequadas às tarefas que serão realizadas no momento, estará desperdiçando boa parte do seu capital humano e negligenciando a importância dos componentes emocionais. Muitas organizações ainda negligenciam seus elementos mais valiosos nesta era de informação, sem saber usar o conhecimento como recurso estratégico prioritário e como um ativo tão valioso quanto os outros ativos de ordem financeira (MOSCOVICI, 2001).

Ainda conforme a autora, quase sempre emoções e sentimentos são considerados elementos negativos e que precisam ficar fora das atividades produtivas. O capital emocional ainda tem sido bastante descuidado no mundo organizacional. Sentimentos e emoções são ignorados ou menosprezados como se fossem variáveis menos importantes e menos decisivas na dinâmica das organizações. O descaso ou a inabilidade ao gerir este tipo de capital tem custado caro às empresas e a sociedade em geral. A baixa competência emocional tende a gerar e agravar problemas de todo tipo em todos os setores sociais.

Em 2002, Dutra escreveu que é de responsabilidade das organizações a criação dos espaços, do estímulo ao desenvolvimento e do suporte das condições para uma relação de alavancagem mútua das expectativas e necessidades. Esse autor afirma que a organização não conseguirá realizá-lo sem estar em interação constante com as pessoas e, ao fazer isso, conseguirá alavancar sua competitividade por meio das pessoas.

Os principais recursos das organizações são as pessoas, porque são elas que tomam as ações e decisões em seu nome. As empresas sempre focaram em lucratividade, produtividade, eficácia, maximização dos recursos físicos e financeiros e redução de custos. No entanto, ao longo do tempo,

foi se verificando que as pessoas eram responsáveis para que todos estes processos acontecessem. (CHIAVENATO, 2004).

Chiavenato (2006) cita como alguns dos principais objetivos da gestão de pessoas a criação, manutenção e desenvolvimento de recursos humanos habilidosos e motivados para a realização dos objetivos da empresa; e de condições organizacionais para aplicar, desenvolver e satisfazer plenamente esses recursos humanos, inclusive, em relação aos seus objetivos individuais; além de alcançar a eficiência e a eficácia por meio dos recursos humanos disponíveis.

Observando-se a ordem cronológica das proposições dos autores acima mencionados, pode-se inferir que os objetivos da gestão de pessoas têm se tornado cada vez mais fortes e cada vez mais praticados pelas organizações. Portanto, as empresas devem ter como meta transformar a ideia de que as pessoas são os maiores valores das organizações em práticas alinhadas as suas estratégias organizacionais.

2.2 LIDERANÇA

2.2.1 Conceito de Liderança

Uma das definições do dicionário Aurélio para líder é “a pessoa que exerce influencia sobre o comportamento, pensamento ou opinião dos outros”.

Hunter (2009) refere-se à liderança como a habilidade de influenciar pessoas para trabalharem entusiasticamente visando atingir os objetivos identificados como sendo para o bem comum.

Para Chiavenato (2006, p. 18-19) a liderança “(...) é essencial em todas as funções da Administração: o administrador precisa conhecer a natureza humana e saber conduzir as pessoas, isto é, liderar”.

Segundo Maximiano (2007, p 277), "Liderança é o processo de conduzir as ações ou influenciar o comportamento e a mentalidade de outras pessoas. Proximidade física ou temporal não é importante no processo. Um cientista pode ser influenciado por um colega de produção que nunca viu ou mesmo que viveu em outra época. Líderes religiosos são capazes de influenciar adeptos que estão muitos longes e que têm pouquíssima chance de vê-los pessoalmente".

Pode-se observar, de acordo com as concepções acima, que a liderança deve ser exercida pela inspiração e não pelo poder.

De acordo com Max De Pree (1989, p. 65), “entre as principais queixas a respeito dos líderes de equipe estão à inabilidade para coordenar boas reuniões, envolver todas as discussões, resolver

conflitos e utilizar eficazmente todos os recursos humanos da equipe”. O líder de uma equipe precisa ter algumas habilidades como interagir com ideias e estímulos a discussões, saber e ter argumentações, saber ouvir e ter uma boa comunicação; incentivar os membros dos grupos que são mais tímidos a participar mais e os mais falantes a não exceder os limites, criando um clima natural no qual os membros sintam-se à vontade para que expressem com sinceridade seus pontos de vista.

Portanto, o sucesso da gestão está diretamente relacionado às habilidades emocionais do líder, que deve ser uma pessoa com capacidade para entender as pessoas, compreender suas diferenças e ter uma ótima comunicação verbal e não verbal, pois cada ser humano é diferente e único. Assim, o líder que tiver mais capacidade de identificar suas emoções, motivações e pensamentos e souber gerencia-los conscientemente, poderá expressar comportamentos e atitudes que garantam mais satisfação e realizações em sua vida profissional e pessoal. Desta maneira, entende-se que o papel do líder atual é muito mais de um mentor, guia e orientador do que propriamente o de um chefe.

2.2.2 O Novo Papel da Liderança

Segundo Peters (1989), liderar é proporcionar às pessoas oportunidades jamais experimentadas. Os líderes não transformam pessoas, mas, permitem que estas se descubram, se expressem. “O papel da liderança é descobrir e desenvolver novos talentos e, muitas vezes, isso significa confrontar antigos conceitos” (Peters, 1989, p. 39-40). Outro ponto importante, segundo o autor, é que os líderes precisam inspirar credibilidade.

Ainda segundo Peters (1989), as mulheres são, no mundo de hoje, melhores líderes que os homens. As mulheres apresentam traços pessoais mais adequados à nova realidade. A mulher como líder busca sempre estimular a participação, dividir o poder e a informação, aumentando assim a produtividade e os lucros.

As constantes mudanças que ocorrem nas organizações e a alta competitividade do mercado exigem do líder a capacidade de adaptação. Robbins (2002) aponta que neste cenário, é preciso desenvolver competências intelectuais e emocionais, já que os conhecimentos técnicos fundamentais para o líder não são suficientes. Desenvolver a inteligência emocional é o caminho do grande líder que pretende tornar-se líder de si mesmo e dos outros.

De acordo com Goleman (1995), o desenvolvimento da inteligência emocional potencializa a assertividade e eficácia nas tomadas de decisão do líder, afinal existe uma interdependência entre a mente emocional e a racional, que devem funcionar em equilíbrio. O desenvolvimento da inteligência emocional viabiliza a incorporação de cinco elementos que fazem a diferença na prática do líder e que são apresentados no quadro abaixo:



ELEMENTOS	DEFINIÇÃO	CARACTERÍSTICAS
Autoconsciência	Competência para reconhecer compreender suas emoções e seu efeito sobre outras pessoas.	Autoconfiança; Auto avaliação sem distorções.
Autogerenciamento	Capacidade de pensar antes de agir e de administrar impulsos ou emoções perturbadoras.	Confiança, integridade e facilidade para lidar com situações ambíguas e ou novas
Automotivação	Forte atração e paixão pelo trabalho e disposição para atingir objetivos.	Forte vontade para alcançar objetivo; persistência diante das dificuldades; Comprometimento com a empresa
Empatia	Capacidade de compreender as emoções dos outros, assim como a utilização de comunicação e comportamento assertivo nas relações humanas	Capacidade para contratar, desenvolver e reter talentos; Aceitação da diversidade para o atendimento a clientes
Habilidades Sociais	Habilidades interpessoais que possibilitem a criação de redes e o cultivo de afinidades.	Forte capacidade para liderar a mudança; Capacidade e experiência para construir equipes e liderá-las.

Quadro I –Elementos -chave de líderes emocionalmente inteligentes
Fonte: Goleman, (1995)

2.2.3 Liderança Transformacional

As organizações precisam de líderes capazes de implantar as modificações necessárias, que culminem no aumento da motivação, do engajamento e, conseqüentemente, do desempenho dos colaboradores.

Bass e Avollo (1993) apontam para o conceito de liderança transformacional, que pode ser entendido como uma relação de influência mútua entre líder e liderados, levando em consideração as necessidades das duas partes. O ponto central do conceito é o interesse pelas pessoas.

Através de seus exemplos e atitudes, o líder transformacional é capaz de modificar comportamentos e formar profissionais e pessoas melhores. É um gestor que serve como um referencial positivo. Devido ao seu conhecimento do perfil de cada membro da equipe, o líder transformacional é capaz de identificar quem é a pessoa ideal para realizar cada tarefa, pois compreende as habilidades e competências de cada colaborador. Desta forma, líderes e seguidores vão além de seus interesses próprios ou recompensas individuais, em direção ao bem da equipe e da organização (HATTER e BASS, 1988).

Quatro componentes caracterizam os líderes transformacionais segundo BASS e AVOLIO



(1993):

- Influência idealizadora – ou influência carismática, as pessoas sentem-se especiais e o líder faz com que os outros sigam sua visão.
- Motivação inspiracional – baseada na comunicação para elevar o espírito de equipe e aflorar o entusiasmo, desenvolvendo, também, o comprometimento.
- Estímulo intelectual – há estímulo por parte de dos líderes para que seus seguidores desafiem as próprias crenças e valores, assim como os de seus líderes e da organização.
- Considerações individualizadas – o líder desenvolve habilidades nos subordinados e melhora a qualidade e efetividade de toda a equipe, há aumento da qualificação e da motivação do colaborador, bem como a diminuição do tempo de supervisão do líder.

Portanto, entende-se que este é um gestor que serve como fonte de inspiração, que tem uma forma especial de liderar, conseguindo mudanças através do engajamento e da cooperação da equipe, mantendo o grupo focado e comprometido com os resultados, em um ambiente equilibrado e oferecendo oportunidades de desenvolvimento das pessoas e o crescimento da empresa.

2.3 INTELIGÊNCIA EMOCIONAL

Em 1995, o psicólogo Daniel Goleman apresentou o conceito de inteligência emocional (IE) ou quociente emocional (QE). Para ele, é o QE que capacita o ser humano a reconhecer os seus sentimentos, a lidar com suas emoções, adequando-as às situações e colocando-as a serviço de seu objetivo. Reconhecendo as próprias emoções, o ser humano passa, conseqüentemente, a reconhecer as emoções do outro, criando inter-relações mais saudáveis.

Portanto, ter inteligência emocional significa estar apto a compreender e gerenciar suas próprias emoções e das pessoas a sua volta. O profissional que tem inteligência emocional desenvolvida é capaz de estabelecer uma conexão emocional com sua equipe, pois tem alta capacidade de empatia, assertividade e autoconfiança. E desta forma, poderá detectar, compreender e usar de forma inteligente as diferenças entre os profissionais com os quais trabalha.

2.4 INTELIGÊNCIA ESPIRITUAL

A inteligência espiritual é um conceito novo, surgido no final da última década, baseada no crescimento da importância da inteligência emocional. Segundo Danah Zohar e Ian Marshal (2001), autores do livro “Spiritual Quotient”, este tipo de inteligência tem o poder de transformação que o diferencia das outras inteligências, indo além da capacidade intelectual e emocional do indivíduo.

Segundo estes autores, desenvolver a inteligência espiritual aumenta os horizontes, tornando as pessoas mais criativas. É uma inteligência que impulsiona e está ligada a necessidade humana de ter um propósito de vida, respeitando os valores individuais e da sociedade.

O trabalho da Dra. Zohar tem sustentação em pesquisas científicas feitas ao longo na última década, nas áreas de neurologia, neuropsicologia e neurolinguística. A autora afirma que não existe ligação necessária entre inteligência espiritual e religião, esta inteligência direciona as pessoas em momentos de impasse, em relação a antigos padrões comportamentais, problemas de trabalho, sofrimentos emocionais e doenças físicas.

Ainda segundo Zohar (2001) podemos observar algumas características de quem possui uma inteligência espiritual elevada como a autoconsciência, a capacidade de lidar com as adversidades, de acreditar no que se faz e nas pessoas, a espontaneidade, a capacidade de ir além dos interesses pessoais, a visão holística e o compartilhamento de ideias.

A autora acredita que o desenvolvimento da inteligência espiritual do capital humano de uma organização, permite formar equipes e lideranças que contribuem para uma mudança de paradigma organizacional, onde o conceito de lucro deixa de se sustentar apenas nos valores materiais para considerar os valores sociais, éticos, espirituais e universais. Estas pessoas terão maior capacidade de remover bloqueios, preconceitos e descartar conclusões precipitadas sobre seus pares e liderados e estarão aptas a compreender suas diferenças comportamentais.

2.5 INTROVERSÃO E EXTROVERSÃO

2.5.1 DEFINIÇÕES

Segundo o dicionário Michaelis, introversão significa ato ou efeito de introverter-se. E na psicologia, atitude ou tipo de personalidade em que os interesses se dirigem, sobretudo, para as experiências íntimas da pessoa, suas ideias e sentimentos, mais do que para os fatos externos, objetos ou pessoas. Já a Timidez é a qualidade de tímido, acanhamento excessivo, fraqueza de ânimo. O antônimo é audácia, desembaraço.

A extroversão significa atitude ou tipo de personalidade em que os interesses se dirigem, sobretudo, para os fatos externos, naturais ou sociais, mais que para experiências íntimas, ideias e sentimentos. Seu antônimo é e introversão.

No dicionário Aurélio a definição para introversão é quem tem tendência de dirigir para o interior sua atenção e suas emoções. Enquanto a Timidez revela a falta de desembaraço e o

acanhamento, a Extroversão fala da tendência de dirigir a atenção e as emoções para o exterior.

2.5.2 DIFERENÇAS COMPORTAMENTAIS

Para Susan Cain (2014) os extrovertidos são pessoas com capacidade de tomar decisões rápidas, de terminar tarefas rapidamente e que se sentem confortáveis com muitas tarefas ao mesmo tempo e em correr riscos. Gostam de receber recompensas como dinheiro e status. Já os introvertidos preferem focar em uma tarefa de cada vez e podem ter grande poder de concentração. Muitas vezes trabalham de forma mais lenta e ponderada. São relativamente imunes às tentações da fama e fortuna.

Extrovertidos tendem a ser assertivos, dominantes e necessitam de companhia, pensam em voz alta e rapidamente; preferem falar a escutar. Eles se sentem confortáveis em conflitos, mas não com a solidão.

Os introvertidos ouvem mais do que falam e muitas vezes sentem que se expressam melhor escrevendo do que falando. Tendem a não gostar de conflitos. Mas podem ter várias habilidades sociais e gostar de festas e reuniões de negócios, só que depois de um tempo preferem estar em casa. Os introvertidos não são necessariamente tímidos, timidez é o medo da desaprovação social e da humilhação, enquanto que a introversão é a preferência por ambientes que não sejam estimulantes demais. A timidez é inerentemente dolorosa; a introversão, não.

Bernardo Carducci (2009), diretor do instituto de pesquisas relacionadas à timidez da Universidade de Indiana, diz que timidez é um traço de personalidade, não um distúrbio emocional ou uma doença mental. Ele afirma que quase todas as pessoas sofrem de timidez até certo ponto, em algum momento de suas vidas. Embora para muitos a timidez seja um problema, ele acredita que não se deve tentar transformar o introvertido em extrovertido. O tímido pode ter uma vida de sucesso. Em seus estudos para ajudar pessoas tímidas, ele utiliza questionários para determinar o nível de timidez e o impacto que isso causa no cotidiano diário da pessoa e sugere técnicas para lidar com situações pessoais, sociais e profissionais, como reuniões, entrevistas, discursos, apresentações, festas e pequenos encontros sociais.

Partindo destes princípios é possível observar que existem vários tipos de introvertidos e extrovertidos, o ser humano é complexo e, portanto, uma pessoa pode ser introvertida para uma situação e extrovertida para outra. As pessoas tímidas podem aprender a lidar de forma eficaz com sua timidez.

2.5.3 LIDERANÇA PARA INTROVERTOS E TÍMIDOS

Segundo Carmen Nobel (2010) presume-se que pessoas quietas e falantes têm quase o mesmo número de boas (e más) ideias, então o gestor deve se preocupar se as pessoas mais falantes e fortes sempre liderarem. Isso significaria uma terrível quantidade de más ideias prevalecendo, enquanto boas são massacradas. Mesmo assim, estudos sobre dinâmicas de grupo sugerem que é exatamente isso que acontece. Em geral, tem-se a percepção de que pessoas falantes são mais inteligentes que as quietas – apesar de notas, resultados de vestibular e testes de inteligência revelarem que essa percepção é equivocada.

A autora Susan Cain (2014) afirma que quanto mais uma pessoa fala, mais os outros integrantes do grupo dirigem a atenção a ela, o que significa que essa pessoa fica cada vez mais poderosa ao longo de um encontro ou reunião. Tudo isso não seria problema se mais falação fosse correlacionada a melhores ideias, mas pesquisas sugerem que tal ligação não existe.

Pode-se perceber que as empresas precisam aproveitar todas as boas ideias aprendendo a ouvir mais os quietos.

De acordo com Jim Collins (2013) muitas das companhias de melhor desempenho do fim do século XX foram administradas pelo que ele chama de ‘Líderes de nível 5’. Esses excepcionais presidentes executivos são conhecidos não pelo brilho ou pelo carisma, mas pela extrema humildade combinada com uma intensa vontade profissional. Para este autor não é preciso uma personalidade altamente extrovertida para transformar a empresa. As organizações precisam de líderes preocupados em construir a empresa que administram, não o próprio ego.

Considerando a afirmação acima, voltamos a nossa pergunta norteadora: O que líderes introvertidos fazem diferente dos extrovertidos?

Para Susan Cain (2014) introvertidos tendem a ouvir mais e a implementar sugestões. Em outras palavras, líderes introvertidos criam círculos viciosos de pró-atividade. Por outro lado, os extrovertidos podem estar tão interessados em deixar sua marca que correm o risco de perder as boas ideias dos outros pelo caminho e permitir que os trabalhadores recaiam na passividade. Porém, com sua habilidade para inspirar, líderes extrovertidos são melhores em alcançar resultados com trabalhadores passivos.

A mesma autora se refere aos líderes introvertidos, por sua capacidade de ouvir mais, serem mais receptivos e abertos a sugestões, sendo capazes de inspirar sua equipe a produzir novas ideias, mantendo-as motivadas a produzir mais e melhor. Também, por esta capacidade, estão aptos a perceber possíveis situações de conflito, e interferindo previamente, mantêm a equipe unida, num

clima agradável.

Segundo Susan Cain (2014, p. 78)

“Enquanto os extrovertidos tendem a alcançar a liderança em domínios públicos, os introvertidos tendem a alcançar a liderança nos campos teóricos e estéticos. Líderes introvertidos excepcionais como Charles Darwin, Marie Curie, Patrick White e Arthur Boyd, que criaram novos campos de pensamento ou rearranjaram o conhecimento existente, passaram longos períodos de suas vidas na solidão. Logo, a liderança não se aplica apenas a situações sociais, mas também, ocorrem em situações mais solitárias como o desenvolvimento de novas técnicas na arte, a criação de novas filosofias, a escrita de livros profundos ou a inovação científica.”

2.5.4 CONHECENDO MELHOR INTROVERTIDOS, TÍMIDOS E EXTROVERTIDOS

“Um homem tímido sem dúvida teme a atenção de estranhos, mas dificilmente pose-se dizer que tem medo deles. Ele pode ser ousado como um herói na batalha e mesmo assim não ter autoconfiança em relação a frivolidades na presença de estranhos”.

Charles Darwin

O trabalho de Susan Cain (2014) aponta para estudos sobre a estrutura do cérebro demonstrar que extrovertidos são mais sensíveis a recompensas. Eles têm uma tendência a procura-las, desde o alto status até ondas sexuais ou dinheiro. Têm maiores ambições econômicas, políticas e hedonistas, até sua sociabilidade é uma função da sensibilidade à recompensas. Extrovertidos socializam porque a conexão humana é gratificante por natureza. Os introvertidos são mais bem sucedidos ao regular seus sentimentos de desejo e excitação, e desta forma, são melhores ao fazes um plano e ater-se a eles, com muita disciplina.

Nestes estudos, os extrovertidos tendem a experimentar mais prazer e excitação do que introvertidos, logo, muitas vezes é possível vê-los em um estado emocional chamado euforia. Os introvertidos não entram em estados de euforia com facilidade, portanto, saem menos de seu caminho para seguir pista que os levem a recompensas. A euforia pode ajudar a enfrentar adversidades e estimular o trabalho, mas também é responsável pela conexão com riscos, às vezes desmedidos. Para as organizações, isso quer dizer que quando chega a hora de tomar decisões de grupo, os extrovertidos fariam bem em ouvir os introvertidos, especialmente quando veem problemas pela frente.

Mais uma vez pode-se notar que as organizações devem que ouvir os introvertidos, pois, como são mais centrados, tem uma ótima capacidade de analisar, prever e resolver problemas. Segundo Joanna Moutafi (2003), introvertidos tem melhor *performance* que os extrovertidos no teste Watson-Glaser de pensamento crítico, uma avaliação amplamente utilizada nos negócios para

contratações e promoções. Eles demonstram excelência em algo que os psicólogos chamam de resolução perspicaz de problemas.

Como descreve o psicólogo Gerald Matthews (2009), os introvertidos parecem pensar com mais cuidado do que os extrovertidos. Introvertidos tendem a pensar antes de agir, passam mais tempo com um problema para encontrar solução e não costumam desistir. Trabalham com maior precisão. Já os extrovertidos têm maior tendência a utilizar abordagens rápidas e descuidadas na resolução de problemas, trocam precisão por velocidade, cometendo um número maior de erros durante o processo e abandonam a tarefa quando parece difícil demais ou frustrante.

Gandhi, segundo sua biografia (2010), era um homem essencialmente tímido e quieto que poderia ser enxergado como um homem profundamente passivo. E no Ocidente, passividade é transgressão. De acordo com o dicionário passividade significa “ser subordinado a agentes externos”. Também significa “submisso”. O próprio Gandhi rejeitava o termo “resistência passiva”, que ele associava à fraqueza, preferindo o termo *satyagraha*, que expressava “firmeza na busca pela verdade”. Gandhi acreditava que o controle era um de seus maiores patrimônios. E ele nascera de sua timidez.

“Formei naturalmente o hábito de controlar meus pensamentos. Uma palavra impensada dificilmente escapou da minha língua ou caneta. A experiência ensinou-me que o silêncio é parte da disciplina espiritual de um devoto da verdade. Encontramos várias pessoas impacientes para falar. Toda essa falação dificilmente pode trazer qualquer benefício para o mundo. É muita perda de tempo. Minha timidez tem sido na verdade meu abrigo e escudo. Ela me permitiu crescer. Ela me ajudou em meu discernimento da verdade”. GANDHI (2010, p.91)

Mas um tímido pode ser um negociador, atitude tão necessária atualmente nas organizações?

Susan Cain (2014), em seu discurso na Escola de Direito de Harvard, afirma que qualquer pessoa pode ser um grande negociador, e que muitas vezes compensa ser quieto e gracioso, ouvir mais do que falar, ter um instinto voltado para a harmonia em vez de para o conflito. Com este estilo é possível agir de forma agressiva sem inflamar o ego de seu interlocutor. E ao escutar, a pessoa pode aprender o que realmente está motivando a pessoa com quem se está negociando e surgir com soluções criativas que satisfaçam ambas as partes.

Para Wanderley (1998), entender comportamentos para poder negociar conforme o estilo do outro negociador faz uma boa diferença. Aquele que conhece o próprio estilo e respeita o do outro leva uma vantagem na negociação, pois, pode trabalhar forças e fraquezas garantindo maiores possibilidades de êxito. Assim, o introvertido pode potencializar suas forças e utiliza-las nas negociações. E pode evitar que seus pontos fracos se tornem visíveis, desenvolvendo estratégias para



que essas fraquezas se transformem em forças.

3. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho vem à mostra que no cenário atual de constantes mudanças e competitividade, não existe espaço para desperdiçar pessoas com potencial elevado que podem contribuir com eficiência para o sucesso das organizações. Tanto introvertidos quanto extrovertidos precisam ter as mesmas oportunidades de mostrar suas habilidades e seu interesse pelo negócio da empresa onde trabalham e para que isso aconteça é preciso que o gestor seja capaz de compreender as diferenças emocionais e comportamentais de sua equipe e possa conduzi-la de forma eficaz, com métodos de trabalho que possam servir a todos os colaboradores, sem distinção.

Considerando que mais de um terço das pessoas de uma organização se consideram introvertidos ou tímidos, este é um percentual que não pode ser desprezado, portanto, o gestor precisa conhecer e estimular as habilidades de cada um, individualmente. As diferenças devem ser usadas como oportunidade para o crescimento do grupo. Logo, o gestor precisa ter amplo conhecimento do perfil comportamental de cada membro da equipe.

Este estudo sugere que a organização deve investir no desenvolvimento da inteligência emocional e espiritual das pessoas, capacitando-as para agir sem preconceitos e sem criar estereótipos, sabendo aproveitar o máximo de saber de cada um, respeitando suas personalidades, e criando um ambiente de trabalho acolhedor, feliz, e conseqüentemente, mais produtivo, com pessoas engajadas e comprometidas com os resultados da organização.

REFERÊNCIAS

- BARRETO, Leilianne M. T. S.; KISHORE, Angeli; Reis, Germano G.; BAPTISTA, Luciene L.; MEDEIROS, Carlos Alberto F. M. Cultura Organizacional e Liderança: uma relação possível? Ver. Adm. São Paulo. vol. 48, nº.1, Jan-Mar. 2013. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0080-21072013000100004>. Acesso em 17 abr. 2016.
- CAIN, Susan. O poder dos Quietos. Agir, 2014.
- CARDUCCI, Bernardo; GOLANT, Susan. Shyness: Understanding, Hope, and Healing. HarperCollins e-books, 2009. José Olympio. 2001.
- CHIAVENATO, Idalberto. Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. 2. ed. rev. e atual. Rio de Janeiro: Campus, 2004.
- _____. Administração de recursos humanos: fundamentos básicos. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2006.
- COLLINS, JIM. Empresas feitas para vencer. 6 ed. Campus, 2013.
- DARWIN, Charles. A expressão das emoções no homem e nos animais. São Paulo: Companhia das Letras, 2000.
- DUTRA, Joel Souza. Gestão de Pessoas: modelos, processos, tendências e perspectivas. São Paulo: Atlas, 2002.
- GANDHI. Autobiografia: Minha vida e minhas experiências com a verdade. São Paulo: Palas Athena, 2010.
- GOLEMAN, D. Inteligência Emocional. 4. ed. Rio de Janeiro: Objetiva, 1995
- HUNTER, James C. O Monge e o executivo: Uma história sobre a essência da Liderança. Rio de Janeiro: Sextante, 2004.
- MARRAS, Jean Pierre. *Administração de Recursos Humanos: do operacional ao estratégico*. São Paulo: Futura, 2000.
- MAXIMIANO, Antônio C. A. Teoria geral da administração: da revolução urbana à revolução digital. 6 Ed. São Paulo: Atlas, 2007.
- MATTHEWS, Gerard ET al. Personality Traits. Cambridge University Press. 2009. cap 12.
- MOSCOVICI, Fela. A organização por trás do espelho – Reflexos e Reflexões. Ed. José Olympio, 2001.
- MOUTAFI, Joanna Et al. Demographic and personality predictor of intelligence: A study using the NEO Personality inventory and the Myers-Briggs type indicator. European Journal of Personality 17, n1 2003. Pag 79-84.
- NOBEL, Carmen. Introverts: The Best leaders for proactive employees, Harvard business school working knowledge: A first look at faculty research, 4 outubro 2010.
- PETERS, T. J. Prosperando no Caos. São Paulo: Harbra, 1989.
- PREE, Max de. Liderar é uma arte: vencendo a crise e a inércia com uma administração inovadora. 2. ed. São Paulo. Best Seller, 1989.



PONTES, Célia M. O novo papel da liderança nas organizações.
2008.59f. Monografia (Especialização em administração judiciária) – Pro-Reitoria de Educação Continuada, Universidade Estadual Vale do Acaraú, Fortaleza, 2008. Disponível em: <
<http://portais.tjce.jus.br/esmec/wp-content/uploads/2014/12/C%C3%A9lia-Maria-Pontes.pdf>>.
Acesso em: 27 mar.2016.

ROBBINS, S P. Comportamento Organizacional. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2002.

SILVA, Flavia P. O modelo de Gestão de Pessoas e a Gestão Socioambiental nas organizações do Rio Grande do Sul. Tese de Mestrado. Universidade Federal do Rio Grande do Sul. 2009.

WANDERLEY, J. A. Negociação total: encontrando soluções, vencendo resistências, obtendo resultados. São Paulo, Ed. Gente, 1998.

ZOHAR, Danah. MARSHALL, Ian. QS: Connecting with our Spiritual Intelligence. USA. Bloomsbury, 2001.