

PERFIL COMPORTAMENTAL E GESTÃO: A IMPORTÂNCIA DO AUTOCONHECIMENTO NA LIDERANÇA INSTITUCIONAL

1. Introdução

As organizações contemporâneas, especialmente as instituições de ensino, enfrentam desafios crescentes relacionados à gestão de pessoas e à liderança eficaz. Nesse contexto, o conhecimento do perfil comportamental dos indivíduos configura-se como uma ferramenta estratégica essencial para gestores que precisam tomar decisões assertivas, mediar conflitos e potencializar equipes. Este trabalho propõe uma reflexão sobre a importância do reconhecimento dos perfis comportamentais na prática da gestão institucional, com ênfase na capacidade de ouvir, aconselhar e gerenciar conflitos como competências fundamentais da liderança.

O presente estudo parte da experiência vivenciada na direção do Instituto Federal do Tocantins (IFTO) – Campus Porto Nacional e tem como objetivo socializar reflexões acerca da relevância do autoconhecimento e do conhecimento do outro para o exercício de cargos de gestão. Compreender o comportamento humano nas organizações permite que líderes assumam posturas mais empáticas, estratégicas e transformadoras, contribuindo para ambientes institucionais mais saudáveis e produtivos.

A questão central que orienta este estudo é: de que forma o conhecimento dos perfis comportamentais pode contribuir para o exercício qualificado da gestão institucional? Para respondê-la, recorre-se a um conjunto diversificado de referências teóricas que abrangem desde os temperamentos clássicos, a inteligência emocional, a aprendizagem social, os saberes docentes, até as perspectivas críticas e socioculturais do comportamento humano.

2. Método de Pesquisa

Este trabalho caracteriza-se como um ensaio teórico de natureza qualitativa, fundamentado em revisão bibliográfica. A metodologia adotada consistiu no levantamento, leitura e análise de obras de autores consagrados nas áreas de desenvolvimento pessoal, comportamento organizacional, psicologia da aprendizagem, formação docente e gestão de pessoas. O recorte teórico busca articular diferentes perspectivas — psicológica, pedagógica, organizacional e crítica — sobre o comportamento humano, a fim de construir uma visão integrada e aplicável ao contexto da gestão institucional.

A seleção dos autores priorizou aqueles cujas contribuições dialogam diretamente com a prática gestora: autores voltados à tipologia comportamental e temperamentos, à inteligência

emocional e às competências socioemocionais, ao papel do contexto sociocultural na formação do sujeito, e à identidade e aos saberes profissionais dos docentes gestores. Essa pluralidade de abordagens permite uma análise mais abrangente e contextualizada do fenômeno estudado.

3. Análise dos Resultados

3.1. Temperamentos, perfis comportamentais e autoconhecimento

A tradição dos quatro temperamentos clássicos — colérico, sanguíneo, melancólico e fleumático — remonta à antiguidade e permanece como referência relevante para o autoconhecimento. Ana Carolina Steil (2018) recupera essa tradição e a aplica ao desenvolvimento pessoal, argumentando que compreender o próprio temperamento é o primeiro passo para uma liderança consciente. Para a autora, cada temperamento traz forças e desafios específicos: o colérico tende à liderança assertiva mas pode ser impulsivo; o sanguíneo é comunicativo mas pode ter dificuldade de foco; o melancólico é profundo e analítico, mas pode tender ao isolamento; o fleumático é estável e diplomático, mas pode resistir a mudanças. Um gestor que conhece esses perfis está mais preparado para compor equipes complementares e mediar conflitos com sensibilidade.

Paulo Vieira (2015), em *O Poder da Ação*, amplia essa perspectiva ao propor que o autoconhecimento é a base de qualquer transformação pessoal e profissional. O autor defende que padrões comportamentais cristalizados — as chamadas 'historinhas' — limitam o potencial do indivíduo e precisam ser identificados e ressignificados. Na gestão, isso se traduz na necessidade de o líder examinar suas próprias crenças limitantes sobre pessoas e situações, adotando o que Vieira denomina autorresponsabilidade: a capacidade de agir diante dos desafios sem buscar culpados externos. Essa postura é essencial para gestores que precisam tomar decisões sob pressão e influenciar positivamente suas equipes.

3.2. Inteligência emocional, competências e comportamento organizacional

Daniel Goleman (1995) introduziu o conceito de inteligência emocional como fator determinante para o sucesso profissional e relacional. Para o autor, competências como autoconsciência, autorregulação, motivação, empatia e habilidades sociais são mais preditivas de uma liderança eficaz do que o quociente de inteligência (QI). No contexto da gestão institucional, a inteligência emocional permite ao gestor reconhecer as emoções próprias e alheias, criar vínculos de confiança com a equipe e conduzir processos de mediação de conflitos de forma equilibrada.

Philippe Perrenoud (1999) contribui com a noção de competência como articulação entre saber, saber-fazer e saber-ser. Para o gestor, isso significa que não basta conhecer as teorias comportamentais — é preciso mobilizá-las na prática cotidiana, desenvolvendo a capacidade de agir com pertinência diante de situações complexas e imprevisíveis. Essa perspectiva aproxima o campo da gestão do campo educacional, evidenciando que liderar é também ensinar, orientar e desenvolver pessoas.

3.3. Perspectivas psicológicas e socioculturais do comportamento

As teorias comportamentais de B. F. Skinner (1953) e Albert Bandura (1977) oferecem fundamentos para compreender como comportamentos são formados e modificados. Skinner demonstrou que comportamentos são moldados por estímulos e reforços do ambiente, o que implica que o gestor, ao criar um ambiente institucional saudável, está diretamente influenciando os comportamentos de sua equipe. Bandura, por sua vez, destacou o papel da aprendizagem observacional: as pessoas aprendem observando modelos. Isso reforça a responsabilidade do gestor como modelo comportamental para toda a instituição.

Lev Vygotsky (1978) acrescenta a dimensão sociocultural ao estudo do comportamento, enfatizando que o desenvolvimento humano ocorre na interação com o outro, mediado pela cultura e pela linguagem. O conceito de zona de desenvolvimento proximal — a distância entre o que o sujeito é capaz de fazer sozinho e o que pode fazer com apoio — é particularmente relevante para gestores que atuam como mentores e facilitadores do desenvolvimento de suas equipes. Henri Wallon (1992), por sua vez, integra emoção, afetividade e cognição, lembrando que o comportamento humano não pode ser compreendido de forma fragmentada: a dimensão afetiva é constitutiva do sujeito e influencia diretamente suas relações de trabalho.

Jean Piaget (1977), ao descrever as estruturas cognitivas que se constroem ao longo do desenvolvimento, contribui para que o gestor compreenda que cada membro da equipe possui uma forma própria de processar e responder às situações, forjada ao longo de sua trajetória. Essa compreensão favorece uma liderança mais personalizada e respeitosa das diferenças individuais.

3.4. Identidade, saberes docentes e a gestão na prática

António Nóvoa (1992) e Maurice Tardif (2002) trazem contribuições fundamentais ao discutir a identidade e os saberes dos profissionais da educação. Nóvoa argumenta que a identidade profissional do docente é construída na articulação entre prática, reflexão e narrativa

de si. No contexto da gestão, isso sugere que o gestor educacional precisa constantemente refletir sobre sua prática, identificar seus padrões de relação com as pessoas e reelaborar sua forma de liderar. Tardif complementa ao afirmar que o saber profissional é eminentemente prático e experiencial — o que implica que a competência gestora se desenvolve no cotidiano das interações, no enfrentamento dos conflitos reais e na escuta genuína das pessoas.

Paulo Freire (1996), em uma perspectiva crítica e ética, coloca o comportamento humano em relação à consciência e à transformação social. Para Freire, compreender o outro é um ato político e ético: implica reconhecer sua dignidade, sua história e sua capacidade de agir sobre o mundo. Um gestor freireano não apenas administra pessoas — ele as escuta, dialoga e cria condições para que cada membro da equipe desenvolva sua autonomia e protagonismo. Essa concepção transforma a gestão em um ato educativo e humanizador.

4. Considerações Finais

O percurso teórico empreendido neste estudo evidencia que o conhecimento dos perfis comportamentais não é um recurso acessório na gestão institucional — é uma competência central para líderes que desejam exercer sua função com eficácia, ética e humanidade. Saber ouvir, saber aconselhar e saber gerenciar conflitos são habilidades que se desenvolvem quando o gestor se conhece melhor e passa a reconhecer a complexidade do outro.

A articulação entre a tipologia dos temperamentos clássicos (Steil), o autoconhecimento como alavanca de transformação (Vieira), a inteligência emocional (Goleman), as competências profissionais (Perrenoud), as bases comportamentais e socioculturais (Skinner, Bandura, Vygotsky, Wallon, Piaget), os saberes e a identidade docente (Nóvoa, Tardif) e a perspectiva crítica e ética (Freire) revela que a gestão de pessoas exige uma formação ampla, reflexiva e contínua.

No âmbito do IFTO – Campus Porto Nacional, socializar essa reflexão significa contribuir para que gestores e futuros líderes assumam seus cargos com maior consciência de si e do outro, transformando as relações institucionais em espaços de crescimento coletivo. Espera-se que este trabalho estimule o debate sobre a inclusão de formações em perfil comportamental e inteligência emocional nos programas de desenvolvimento de gestores no contexto da educação profissional e tecnológica.

Referências

BANDURA, A. Social learning theory. Englewood Cliffs: Prentice Hall, 1977.

FREIRE, P. Pedagogia da autonomia: saberes necessários à prática educativa. São Paulo: Paz e Terra, 1996.

GOLEMAN, D. Inteligência emocional: a teoria revolucionária que redefine o que é ser inteligente. Rio de Janeiro: Objetiva, 1995.

NÓVOA, A. (Org.). Os professores e a sua formação. Lisboa: Dom Quixote, 1992.

PERRENOUD, P. Construir as competências desde a escola. Porto Alegre: Artmed, 1999.

PIAGET, J. O desenvolvimento do pensamento: equilibração das estruturas cognitivas. Lisboa: Dom Quixote, 1977.

SKINNER, B. F. Science and human behavior. New York: Macmillan, 1953.

STEIL, A. C. Temperamentos: conheça o seu e transforme sua vida. São Paulo: Editora Gente, 2018.

TARDIF, M. Saberes docentes e formação profissional. Petrópolis: Vozes, 2002.

VIEIRA, P. O poder da ação: faça sua vida ideal sair do papel. São Paulo: Editora Gente, 2015.

VYGOTSKY, L. S. Mind in society: the development of higher psychological processes. Cambridge: Harvard University Press, 1978.

WALLON, H. De l'acte à la pensée. Paris: Flammarion, 1942.