

CONTRIBUIÇÕES DO TESTE DE ZULLIGER NA GESTÃO DE PESSOAS NAS ORGANIZAÇÕES

Jucelaine Bier Di Domenico Grazziotin ¹
Silvana Alba Scortegagna ²

Resumo: A avaliação psicológica é uma ferramenta útil para auxiliar na gestão de pessoas no contexto organizacional, mas para isso precisa contar com instrumentos qualificados. O objetivo deste estudo foi verificar as características de personalidade, focalizando os aspectos cognitivos e de relacionamento interpessoal. A amostra constituiu-se de 64 adultos, com idades entre 18 a 59 anos ($M=30,14$, $Dp=10,33$), pareados em gênero, atendentes de lojas de supermercado. Os instrumentos utilizados foram: Protocolo de caracterização sociodemográfica e de saúde e o teste de Zulliger no Sistema Compreensivo ZSC. A análise dos dados foi realizada por meio de estatística descritiva e correlação de Pearson. Os resultados demonstraram condições cognitivas e de relacionamento interpessoal adequadas em adultos trabalhadores no comércio, evidenciando a validade do teste de Zulliger na avaliação psicológica de gestão de pessoas no âmbito organizacional.

Palavras-chave: Avaliação psicológica. Empresa. Zulliger. Validade

¹Psicóloga. Mestra em Envelhecimento Humano pela Universidade de Passo Fundo-RS. Especialista em Gestão Empresarial e em Avaliação Psicológica pela Universidade de Passo Fundo-RS. Diretora da Empresa Comercial Di Domenico Ltda. (Supermercados GRENAL). jucelainegraz@terra.com.br

² Psicóloga. Doutora em Psicologia pela Universidade São Francisco - Itatiba, SP. Mestra em Educação pela Universidade de Passo Fundo-RS. Docente dos Programas de Pós-Graduação em Envelhecimento Humano e em Administração, da Universidade de Passo Fundo-RS. silvanalba@upf.br

1 Introdução

Selecionar e manter pessoas apropriadas para as demandas organizacionais torna-se um desafio constante na prática dos profissionais de recursos humanos. É nesse contexto que a avaliação psicológica pode auxiliar os profissionais na compreensão do funcionamento psíquico dos indivíduos e, contribuir para a tomada de decisão, seja para a ocupação de um cargo, para promoção, para estabelecer necessidades de treinamento ou mesmo um remanejamento de função.

A avaliação psicológica, além de responder ao objetivo almejado, deve ser realizada por psicólogos especialistas, com domínio, tanto no uso dos instrumentos quanto das teorias que os fundamentam. Por esse motivo, a utilização de testes válidos na investigação da personalidade, pode incrementar a confiabilidade dos resultados (Chiavenato, 2002). Assim, a qualidade dessas avaliações está fortemente atrelada à competência técnica, a ética profissional e a validade dos instrumentos (Meyer, Giromini, Viglione, Reese, & Mihura, 2015; Primi, Muniz, & Villemor-Amaral, 2012).

Instrumentos válidos necessitam acumular evidências que certifiquem a relevância do teste, sua utilidade nos usos propostos e nas interpretações geradas. Deve-se respeitar o contexto em que serão utilizados, as características dos indivíduos, tais como faixa etária, escolaridade, presumíveis comprometimentos motores, verbais, visuais e mentais, bem como as propriedades do instrumento: fundamentação teórica, normatização, precisão, validade, e sistema interpretativo (Nunes, 2011; Primi *et al.*, 2012).

As práticas avaliativas, especialmente no contexto empresarial, despontam que os examinandos podem comportar-se melhor do que são, e responder aos testes de autorrelato da maneira mais condizente com as expectativas do empregador (Dilchert, Ones, Visweswaran, & Deller, 2006; Meade, 2004). Entre as técnicas confiáveis e menos manipuláveis, destaca-se o Zulliger que, dependendo do sistema utilizado, permite tanto a aplicação individual quanto coletiva (Fazendeiro & Novo, 2012; Villemor-Amaral & Primi, 2012; Zdunic, 2003).

2 Referencial Teórico

Em 1948, a partir do método de Herman Rorschach, Hans Zulliger, um psicólogo suíço, desenvolveu o teste de Zulliger para avaliação da personalidade. Em seu trabalho como psicólogo das forças armadas na Suíça, constatou a necessidade de dispor de técnicas de avaliação psicológica que pudessem ser aplicadas com maior celeridade, para a realização de seleção de oficiais. Por apresentar qualidades semelhantes ao Método de Rorschach e oferecer uma aplicação e análise mais rápida, seu uso ganhou notoriedade nas avaliações em empresas e clínicas.

O Teste de Zulliger, especialmente no Sistema Compreensivo ZSC, forma individual, integra diversos aspectos da personalidade e permite uma investigação completa do universo psíquico do examinando, tão solicitada no campo empresarial (Villemor-Amaral & Primi, 2012). O ZSC é considerado um teste de autoexpressão, especialmente reconhecido no que

diz respeito à interpretação do comportamento, na medida em que não avalia simplesmente as dificuldades e os conflitos, mas também as habilidades e os recursos internos que uma pessoa dispõe para lidar com os problemas. Isso é possível em razão de fornecer informações sobre a estrutura e a dinâmica psíquica da personalidade, envolvendo aspectos cognitivos, afetivos, interpessoais e de autoimagem (Exner, 2003; Franco & Villemor-Amaral, 2012b; Villemor-Amaral & Primi, 2012).

Trata-se de uma técnica de autoexpressão consistente, que de modo indireto permite conhecer as idiossincrasias de cada pessoa. O teste, composto por três pranchas com manchas de tinta não estruturadas, provoca no sujeito associações com registros de experiências que geram as respostas. Durante a administração que leva em torno de 30 minutos, o indivíduo deve dizer com o que as manchas se parecem e, na sequência, na fase do inquérito, deve esclarecer os aspectos que contribuíram para a formação da resposta. Os critérios de classificação são claros e referem-se aos seguintes elementos: localização das respostas (W, D, Dd, S, Dd99), qualidade evolutiva (DQ), que complementa a localização, diferenciando os processos perceptivos envolvidos na formação da resposta e visando a discriminar respostas vagas, respostas simples que envolvem uma forma e respostas que introduzem uma relação entre os elementos (v, o, + e v/+).

Os determinantes são os elementos mais complexos da classificação, indicam quais características da mancha foram responsáveis pela formação das respostas. Pode haver um ou vários determinantes em uma única resposta (múltiplos ou *blends*), e estes dizem respeito: forma (F), movimento (M, FM, m) ativo e passivo (a, p), cor (C, CF, FC, Cn), cor acromática (C', C'F, FC'), sombreado textura (T, TF, FT), sombreado difuso (Y, YF, FY), sombreado vista (V, VF, FV), forma e dimensão (FD), pares (2) e reflexos (Fr e rF). Para a qualidade formal, atribui-se um código para as respostas superiores/super elaboradas (+), para as ordinárias (o), para as incomuns (u) e para as que distorcem a forma em maior ou menor grau (-).

Cada resposta dada pode receber, também, um ou mais conteúdos, caso envolva vários objetos. Os códigos dos 27 conteúdos do ZSC são: H, (H), Hd, (Hd), Hx, A, (A), Ad, (Ad), An, Art, Ay, Bl, Bt, Cg, Cl, Ex, Fi, Fd, Ge, Hh, Ls, Na, Sc, Sx, Xy, Id. Logo após os códigos de conteúdo, uma resposta deve receber o indicador P, caso seja popular. São respostas dadas por mais que de 25% da população, muito frequentes. No ZSC para avaliar a atividade organizativa atribui-se uma nota Z (ZW, ZA, ZD, ZS). Ela indica o esforço envolvido para sintetizar uma percepção da mancha. A frequência com que tais valores aparecem é estimada por Zf.

Outros elementos que compõem o ZSC são os códigos especiais. Eles são atribuídos para modos de verbalizações bizarras. Nessas circunstâncias, ocorre a presença de uma característica incomum, na fala do indivíduo ao emitir as respostas. Existem 6 códigos para verbalizações inusuais (DV, DR, INCOM, FABCOM, CONTAM e ALOG), 2 códigos para perseveração ou falha na integração (PSV e CONFAB), 4 códigos para características especiais do conteúdo (AB, AG, COP e MOR), 1 para respostas personalizadas (PER), e 1 para fenômeno especial de cor (CP). Os elementos da classificação das respostas são organizados no sumário estrutural, que representa a composição das frequências dos códigos, mais as proporções, razões, porcentagens e derivações numéricas. Por fim, a análise dos dados é feita com base tanto nos conceitos da psicometria quanto nos de projeção, são interpretados

sob os múltiplos aspectos do dinamismo perceptivo-associativo, que refletem a personalidade (Villemor-Amaral & Primi, 2012).

Um dos aspectos importantes a ser avaliado por meio desta complexa ferramenta, no contexto organizacional, são os processos cognitivos. Para Weiner (2003) as habilidades cognitivas referem-se a como as pessoas captam e processam as informações recebidas, como percebem o ambiente, as suas experiências e as impressões dos eventos de suas vidas, adaptando-se melhor quando conseguem raciocinar de modo coerente. Logo, as variáveis do ZSC que envolvem os aspectos cognitivos, indicam o grau de adaptabilidade e a percepção que o indivíduo tem do meio em que vive e, como orienta suas ações no ambiente, se as pessoas pensam de maneira lógica e coerente ou, em contrário, se há indicadores de limitações intelectuais, perturbação do pensamento, ou se está permeado por preocupações sobre as experiências e impressões dos eventos de suas vidas (Villemor Amaral, & Primi, 2012; Weiner, 2003).

O relacionamento interpessoal é outro aspecto de extrema relevância para a compreensão do funcionamento mental uma vez que, é um dos elementos essenciais e constitutivos da conduta humana. Elas representam as necessidades, as atitudes, os estilos de comunicação que o indivíduo mantém com os demais e, é, igualmente, um dos campos em que naturalmente se produzem os conflitos, transformando-se em uma área de avaliação indispensável (Exner, 2003; Villemor Amaral, & Primi, 2012). As variáveis que formam o agrupamento do relacionamento interpessoal sinalizam se há indicadores de cooperação, interesse pelas pessoas ou ao contrário, se as relações se fazem de forma temerosa, conflituada ou problemática (Weiner, 2000; Viglione, Perry, Jansak, Meyer, & Exner, 2003; Villemor Amaral & Primi, 2012).

Sendo assim, alguns estudos elucidam a importância do ZSC no âmbito empresarial. Zudnic (2003), na Argentina, analisou 300 protocolos, de indivíduos entre 18 e 55 anos, avaliados em circunstâncias de seleção de pessoal, o que trouxe contribuições para a normatização, validação e interpretação do ZSC neste contexto. Fazendeiro e Novo (2012), em Portugal, exploraram as potencialidades do ZSC com uma amostra de 156 militares do exército, em aplicação coletiva. Os resultados mostraram-se positivos na medida que evidenciaram a importância deste instrumento para a avaliação da personalidade.

No Brasil, houve avanços importantes a partir de 2005, com a emergência de vários estudos. Ferreira e Villemor-Amaral (2005) buscaram a correlação do ZSC com um questionário de avaliação de desempenho, específico da empresa. A amostra foi constituída de 86 profissionais com formação em Ciências Exatas com idades entre 22 a 43 anos. A avaliação considerou: o relacionamento interpessoal, a tomada de decisões, a busca por inovação, a organização e solução de problemas. As análises de correlação indicaram que o ZSC demonstrou potencial para apreender aspectos de personalidade associados ao desempenho no trabalho.

Nesta direção, Di Domenico-Grazziotin e Scortegagna (2012; 2013) realizaram dois estudos de validade do ZSC no âmbito empresarial. Para tanto, as autoras buscaram a relação entre as variáveis do relacionamento do ZSC e o Inventário de Habilidades Sociais IHS-Del-Prette (Del Prette & Del Prette, 2005). No primeiro estudo, a amostra constitui-se de 19 indivíduos e no segundo de 40 indivíduos, entre 18 a 43 anos de idade, funcionários de uma empresa comercial. As autoras encontraram correlações positivas estatisticamente

significativas entre o relacionamento interpessoal e habilidades sociais e observaram características cooperativas, afetivas, necessidade de contato interpessoal e autocontrole da agressividade em indivíduos que trabalham com atendimento ao público.

Alguns estudos clínicos fundamentam as interpretações dos resultados obtidos nas avaliações realizadas nas organizações (Franco & Villemor-Amaral, 2012a; Franco & Villemor-Amaral, 2012b). Com o objetivo de verificar se as constelações do Rorschach no Sistema Compreensivo RSC aplicam-se ao ZSC, Franco e Villemor-Amaral (2012a) avaliaram 141 indivíduos de 21 a 60 anos de idade. Os resultados mostraram que o instrumento apresenta indicadores positivos para avaliar a esquizofrenia e a depressão. Franco e Villemor-Amaral (2012b), buscaram a validade incremental do teste de Zulliger e do Pfister, a partir da compreensão de 20 dependentes químicos, 10 brasileiros adictos de álcool e de 10 franceses dependentes da heroína. Os resultados indicaram dificuldade para seguir e respeitar as regras sociais entre os integrantes da amostra; os protocolos das pessoas que não reagiram bem ao tratamento da desintoxicação da droga evidenciaram sinais de uma personalidade mais desconectada da realidade.

Em estudo recente, Grazziotin (2015) investigou a validade do ZSC para diferenciar o desenvolvimento cognitivo no curso de vida adulta e averiguar uma possível relação entre o nível socioeconômico NSE e a escolaridade com os processos cognitivos. Participaram 142 indivíduos entre 18 a 96 anos de idade. Os resultados confirmaram a validade do ZSC como um instrumento promissor para avaliar aspectos psicológicos, sobretudo os cognitivos em todas as fases do desenvolvimento humano. Os adultos mais velhos e os longevos apresentaram uma diminuição significativa no processamento da informação, mediação e raciocínio abstrato, quando comparados aos adultos jovens e de meia-idade. O NSE e a escolaridade demonstraram correlações significativas e positivas com os processos cognitivos.

Como pode ser observado, o ZSC mostra-se um instrumento importante para ser estudado e utilizado, sobretudo no contexto empresarial. Nas últimas décadas no Brasil, e no restante do mundo, a habilidade de gestão, por exemplo, nunca foi tão necessária e valorizada (Vizioli & Calegari, 2010). A gestão de pessoas remete ao uso de conhecimentos e técnicas necessárias para, por meio das pessoas em diferentes idades, atingirem-se os objetivos da organização, ou seja, administrar, comandar, e coordenar grupos (Fayol, 1990). No entanto, ainda são poucos os estudos na literatura, voltados ao contexto organizacional e, os existentes não ultrapassaram a idade de 43 anos. Então, constitui-se objetivo deste estudo verificar as características de personalidade, especialmente as que se referem a aspectos cognitivos e de relacionamento interpessoal, de pessoas que trabalham no comércio com atendimento ao público e, ainda, investigar a influência da idade e escolaridade.

Método

Participantes

A amostra foi constituída de 64 adultos com idades entre 18 a 59 anos ($M=30,14$, $Dp=10,33$), pareados em gênero, com nível socioeconômico pertencentes a classe C1 (62,55%) e C2 (29,7%), com escolaridade média de 9,5 anos ($DP=2,74$). Foram considerados critérios de inclusão os que trabalhavam em lojas de supermercado, com atividades de

atendimento direto ao público, sendo estes vendedores, fornecedores, promotores de venda, operadores de caixa e atendentes de loja.

Como critérios de exclusão foram considerados, para todos os indivíduos, os que apresentassem: (a) histórico de tratamento psiquiátrico nos últimos seis meses; (b) histórico de situações estressoras decorrentes do diagnóstico de doença ou de incapacidade física nos últimos seis meses; (c) histórico de alguma perda importante que acarretou sofrimento, nos últimos seis meses; (d) *déficit* cognitivo; (e) *déficit* de audição que comprometesse a comunicação; (f) incapacidade visual que interferisse na execução dos testes.

Instrumentos

Protocolo de caracterização sociodemográfica e de saúde: elaborado pelas pesquisadoras do estudo com o objetivo de obter informações sobre idade, gênero, estado civil, escolaridade, classe socioeconômica, profissão ou ocupação, condições de saúde, e verificar os critérios de inclusão/exclusão da amostra. A classe econômica foi avaliada pelo Critério de Classificação Econômica Brasil (CEBB) com base no Levantamento Socioeconômico (NSE), vigentes a partir de 01/01/2014 – IBOPE (Associação Brasileira de Empresas de Pesquisa, 2008).

Teste de Zulliger no Sistema Compreensivo (ZSC) (Villemor-Amaral & Primi, 2012): O instrumento possibilita a interpretação da dinâmica da personalidade e dos processos cognitivos. O teste é composto por um jogo de três cartões que contém o desenho de uma mancha de tinta simétrica e diferente para cada um deles. Em meio à grande quantidade de indicadores e pressuposições interpretativas que a codificação das respostas do ZSC permite gerar, selecionaram-se aquelas variáveis vinculadas aos aspectos cognitivos como: o número de respostas (R) as respostas globais (W), respostas de movimento humano (M), sintetizadas (DQ+), respostas de forma apropriada estendida (XA%), de forma distorcida (X-%) movimento humano ativo (Ma). Além da cognição considerou-se as variáveis do relacionamento interpessoal como: boa representação humana (GHR) e representação humana pobre (PHR), proporção de boas respostas humanas e pobres (GPHR), resposta personalizada (PER), movimento agressivo (AG), movimento cooperativo (COP).

Procedimentos

Após a aprovação do estudo pelo Comitê de Ética em Pesquisa de uma Universidade localizada no Rio Grande do Sul (protocolo número 042/2013), iniciou-se à coleta de dados. Os participantes foram selecionados intencionalmente, os de 18 a 59 anos de idade foram encaminhados pelos gerentes dos supermercados e os de 60 anos e mais foram conduzidos pelos coordenadores dos grupos de convivência. Os que aceitaram participar da pesquisa assinaram o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido, e responderam aos instrumentos individualmente, nas dependências das instituições procedentes. Inicialmente foi administrado o protocolo de caracterização sociodemográfica e de saúde e, na sequência, o ZSC. Para maior confiabilidade dos dados do ZSC, conduziu-se um estudo de fidedignidade entre avaliadores. Foram sorteados 25% dos protocolos e encaminhados para recodificação de um juiz

independente, procedendo, *a posteriori*, a análise do coeficiente Kappa. Obteve-se valores de 0,78 e acima deste para todas as variáveis do teste. Tal coeficiente de precisão revela um índice bom de confiabilidade (Landis, & Koch, 1977).

Análise dos dados

Os dados foram armazenados em planilha do Excel, e para a análise estatística utilizou-se o SPSS 22.0 para Windows. Primeiramente, para verificar as características da amostra foi realizado uma estatística descritiva, média e desvio padrão das variáveis do Zulliger que se referem á questões do relacionamento interpessoal e da cognição, pra análise apoiou-se nos parâmetros normativos nacionais (Villemor Amaral & Primi, 2012). Posteriormente, para verificar a ocorrência de associação entre as variáveis da tríade cognitiva e relacionamento interpessoal do ZSC com a idade e a escolaridade foi utilizado a correlação de Pearson ($p \leq 0,05$).

Resultados e Discussão

Para dar melhor visibilidade aos resultados, inicialmente os dados obtidos serão apresentados em forma de tabelas, sendo elucidado o significado das variáveis pesquisadas e, na sequência, prossegue-se com a discussão. Na Tabela 1 podem ser visualizados a média e desvio padrão das variáveis do ZSC, que se referem á questões do relacionamento interpessoal e da cognição.

Organizadores:



IXEGEPE
ANEXO 1
ANEXO 2
ANEXO 3

Realizadores:



Tabela 1. Descrição das variáveis cognição e relacionamento interpessoal no ZSC (n=64)

Zulliger	18 a 59 anos	
	M	DP
R	8,12	3,25
W	1,64	1,30
W : M	0,65	1,55
M	1,00	0,87
DQ+	2,,03	1,12
XA%	83,66	11,16
X-%	15,32	11,20
P	1,56	0,94
Ma	0,74	0,70
GHR	1,16	0,85
PHR	0,81	0,87
GPHR	0,36	1,23
COP	0,53	0,52
PER	0,71	0,95
AG	0,42	0,58

Nota. Legenda das variáveis do ZSC: Numero de respostas (R).respostas globais (W).proporção de globais e movimento humano (W: M), movimento humano (M), sintetizadas (DQ+), respostas de forma apropriada estendida (XA%), de forma distorcida (X-%) movimento humano ativo (Ma). representação humana boa (GHR) e representação humana pobre (PHR), proporção de boas respostas humanas boas e pobres (GPHR), movimento cooperativo (COP), respostas personalizadas (PER), movimento agressivo (AG).Valores expressam média e desvio padrão.

A Tabela 1 demonstra que os indicadores das variáveis pesquisadas, do relacionamento interpessoal e da cognição, foram compatíveis aos apresentados pela amostra normativa brasileira (Villemor-Amaral & Primi, 2012). Os participantes deste estudo mostraram níveis adequados de produtividade, motivação para a tarefa (R), criatividade, raciocínio abstrato e empatia (M), tomada de decisões (Ma), e capacidade de planejamento (W). Evidenciaram, ainda, níveis adequados de percepção da realidade (XA%) e adequação social (P). Destaca-se a ocorrência de um potencial cognitivo, uma vez que observou-se uma elevada capacidade de análise, síntese, e abstração demonstrado pelo aumento na frequência das resposta sintetizadas (DQ+) e de um raciocínio coerente, lógico e adequado ao ambiente, denotado pela diminuição na frequência das respostas de forma distorcida (X-%).

Em relação às questões de relacionamento interpessoal, observou-se que os indivíduos demonstraram boas representações humanas (GHR) com prevalência das interações apropriadas (GPHR) em relação às confusas e problemáticas (PHR). Sinalizaram, também, atitudes cooperativas (COP) e autocontrole da agressividade (AG). Destaca-se a ocorrência de atitudes autoritárias e defensivas, observado pelo aumento na frequência de respostas

personalizadas (*PER*). Na Tabela 2 são apresentados os resultados da associação entre as variáveis da cognição e relacionamento interpessoal do ZSC com a idade e a escolaridade, por meio da correlação de Pearson.

Tabela 2. Correlação com a idade e escolaridade

Zulliger	Idade		Escolaridade	
	r	p	r	p
M	-0,312	0,012	0,308	0,013
W:M	0,290	0,020	-0,176	0,165
Ma	-0,287	0,021	0,349	0,005
GHR	-0,341	0,006	0,255	0,042
COP	-0,366	0,03	0,238	0,058
PER	0,258	0,040	0,291	0,019

Nota. Legenda das variáveis do ZSC: Movimento humano (*M*), proporção de respostas globais e movimento humano (*W:M*), movimento humano ativo (*Ma*), representação humana boa (*GHR*), movimento cooperativo (*COP*), respostas personalizadas (*PER*). Valores expressam a correlação de Pearson (*r*) e valor de probabilidade ($p < 0,05$).

A Tabela 2 demonstra uma correlação significativa, de forma negativa e baixa das variáveis *M* (movimento humano) e *Ma* (movimento humano ativo) com a idade e escolaridade, demonstrando uma tendência de que questões como a criatividade, raciocínio abstrato, empatia e tomada de decisões possam apresentar-se mais proeminentes nos adultos mais jovens e naqueles com maior escolaridade. No entanto, a correlação significativa de forma positiva e baixa da proporção *W:M* (proporção das respostas globais e de movimento humano) indica que os mais jovens revelaram uma tendência à produtividade (*W*) aquém de suas reais capacidades (*M*). Contrariamente, à medida que a idade avança, e os adultos se tornam mais velhos, há uma tendência a estabelecer e cumprir objetivos e metas mais ousadas.

A correlação significativa, de forma negativa e baixa das variáveis *GHR* e *COP* com a idade e escolaridade, demonstra que os mais jovens e com maior escolaridade tendem a apresentar relações humanas de forma mais amistosa e cooperativas. No entanto, a correlação significativa, de forma positiva e baixa da variável *PER* com a idade denotou que à medida que a idade avança os indivíduos tendem a apresentar condutas mais defensivas e autoritárias diante de questionamentos de outrem.

Discussão

No que tange aos aspectos cognitivos pode-se perceber que os participantes obtiveram resultados dentro dos parâmetros normativos nas variáveis *R*, *M*, *Ma*, *W*. De forma geral, são indicadores de capacidade produtiva, energia, motivação e criatividade (Villemor-Amaral, &

Primi, 2012; Weiner, 2003). Este dado pode ser devido às características da amostra, de pessoas saudáveis, que se mantêm ativas em suas ocupações e sem histórico de doenças ou problemas incapacitantes (Di Domenico-Grazziotin, & Scortegagna, 2013; Grazziotin, 2015) e, portanto, apresentam iniciativa nas tomadas de decisões (Ferreira & Villemor-Amaral, 2005).

Embora este estudo não tenha a intenção de tratar questões da longevidade até porque a amostra estudada mostra-se bastante jovem, não dá para desconsiderar que a maioria dos trabalhos, especialmente com o Zulliger são voltados para uma população bastante jovem, em torno de 30 anos e pouco se conhece daqueles que ultrapassam os 43 anos de idade (Grazziotin, 2015). É importante atentar-se que além das questões da personalidade, as variáveis como a idade e escolaridade também denotaram influenciar no comportamento, pois, a empatia, criatividade, raciocínio abstrato (M), demonstraram diminuir nos adultos com o aumento da idade e menor escolaridade. Contrariamente, a produtividade, planejamento aumentaram à medida que a idade e escolaridade avançava. Ainda, a autora demonstrou, em seu trabalho com longevos, que a escolaridade está associada ao potencial cognitivo no ZSC.

Igualmente, os resultados dentro dos parâmetros normativos na variável $XA\%$ e P e a diminuição de $X\%$ informam que os indivíduos tendem a perceber a realidade de modo objetivo, apresentam adequação social e pensamento organizado e coerente (Exner, 2003; Villemor-Amaral, & Primi, 2012). Estes resultados diferem de pessoas que não apresentam características saudáveis, como por exemplo usuários de drogas que denotaram uma alta frequência em $X\%$ e diminuição em P (Franco & Villemor Amaral, 2012b).

A variável $DQ+$, indica percepções que envolvem esforço cognitivo mais elaborado e criativo bem como processos de abstração e síntese, e motivação pelo trabalho (Villemor-Amaral, & Primi, 2012; Zdunic, 2003). O aumento na frequência desta variável, no grupo estudado indica novamente uma característica promissora deste grupo e vem ao encontro da ideia de que pessoas que trabalham com o público buscam soluções criativas para resolver problemas nas atividades diárias.

No que tange aos aspectos do relacionamento interpessoal as qualidades gerais das percepções humanas e interpessoais são observadas no Zulliger pelas respostas GHR e PHR . Respostas GHR sinalizam percepções de si mesmo e do outro de forma realista, lógica, intacta com interações boas ou cooperativas. Inversamente, as respostas PHR assinalam percepções negativas, conflitadas ou precárias como aquelas manifestadas em percepções distorcidas, danificadas, confusas, incoerentes, agressivas, ou más (Viglione *et al.*, 2003). Pode-se perceber que os participantes obtiveram resultados nas variáveis GHR e PHR próximos à referência normativa com evidência nas respostas GHR . Este dado assinala as características da amostra, de pessoas saudáveis e que trabalham em equipe e corrobora os resultados encontrados por Di Domenico-Grazziotin & Scortegagna (2012; 2013), que perceberam características positivas nesta população no que diz respeito ao modo de ver a si mesmo e aos outros.

A variável $GPHR$ sinaliza a incidência da prevalência das respostas de representação humana boa (GHR) sobre as más (PHR). Espera-se que pessoas adultas, bem adaptadas, e com capacidade para ver a si mesmo e aos demais, de modo integrado e realístico, apresentem $GHR > PHR$ (Villemor-Amaral & Primi, 2012). A respeito disto, Zdunic (2003) refere a

importância de respostas *GHR* em pessoas que exerçam atividades onde seja necessário trabalho em equipe e estabelecer relações interpessoais.

As respostas de movimento cooperativo *COP* evidenciam atitudes, relações e expectativas positivas com o ambiente, e uma percepção com o meio mais colaborativa, menos hostil ou agressiva (Exner, 2003; Villemor-Amaral & Primi, 2012), tão importantes no âmbito do trabalho. Já, as respostas de movimento agressivo *AG* para Zdunic (2003), demonstram uma atitude hostil frente aos outros e em algumas profissões ou funções na empresa pode ser interessante a presença destes componentes. Entretanto, eles têm de estar combinados de outros fatores que denotam uma capacidade de autocontrole, para atingir uma conduta adaptativa. Assim, é útil confrontar a quantidade de respostas *COP*, com a de conteúdos *AG*. Nos participantes da amostra, estas variáveis revelaram-se nos índices normativos e houve uma incidência maior de *COP* do que *AG*, o que denota características positivas e ajustadas em relação aos colegas, clientes e demais pessoas que compõem o ambiente laboral. É importante observar que, no presente estudo, os mais jovens e com maior escolaridade mostraram relações humanas de forma mais amistosa e cooperativas que os adultos com mais idade.

A variável *PER* denota comportamentos mais preventivos e imperativos diante de situações conflitantes ou que exijam uma resolução ou tomada de decisões (Exner, 2003; Villemor-Amaral & Primi, 2012) e este foi um comportamento que se sobressaiu nos participantes, especialmente nos adultos um pouco mais velho. De qualquer forma, Di Domenico-Grazziotin e Scortegagna (2012; 2013) observaram um aumento nesta variável em pessoas que trabalham com o público. Neste sentido, este dado corrobora Zdunic (2003) ao referir que, frequentemente, são encontrados valores *PER* elevados em excelentes vendedores.

Considerações finais

Este estudo trouxe resultados relevantes ao contexto empresarial, especialmente por ter evidenciado a validade do teste de Zulliger na gestão de pessoas. Apresentou informações práticas sobre a avaliação psicológica na compreensão do comportamento humano. No entanto, os resultados obtidos precisam ser interpretados observando as limitações. Como esses achados são balizados em uma amostra restrita, eles não devem ser generalizados para todas as pessoas e empresas. É necessário realizar investigações com grupos comparativos, saudáveis e com patologias, em empresas e funções diversificadas e idades mais avançadas, tendo em vista a longevidade da população.

Referências

- ABEP - Associação Brasileira de Empresas de Pesquisa (2008). *Dados com base no Levantamento Sócio Econômico- 2005* (IBOPE).
- Chiavenato, I. (2002). *Recursos humanos*. São Paulo, SP: Atlas.
- Del Prette, Z. A. P. & Del Prette, A. (2005). *Inventário de Habilidades Sociais (IHS- Del-Prete): manual de aplicação, apuração e interpretação* (3ª ed.). São Paulo: Casa do Psicólogo.
- Di Domenico-Grazziotin, J. B. & Scortegagna, S. A. (2012). Zulliger e habilidade social: evidências de validade no contexto empresarial. *Psicologia: Reflexão e Crítica*, 25(1), 69-78.

Di Domenico-Grazziotin, J. B., & Scortegagna, S. A. (2013). Relacionamento interpessoal, produtividade e habilidades sociais: um estudo correlacional. *Psico-USF*, 18(3), 491 - 500. doi:10.1590/S1413-827120130003 0 0015

Dilchert, S., Ones, D. S., Visweswaran, C., & Deller, J. (2006). Response distortion in personality measurement: Born to deceive, yet capable of providing valid assessments? *Psychology Science*, 48(3), 209-225. Retrieved October 6, 2006, from http://www.pabst-publishers.de/psychologyscience/3-2006/ps_3_2006_209-225.pdf

Exner, J. E. Jr. (2003). *The Rorschach: a comprehensive system* (Vol. I: Basic foundations). Nova Iorque: Wiley & Sons.

Fayol, H. (1990). *Administração industrial e geral* (9a ed.). São Paulo: Atlas.

Ferreira, M. E. A., & Villemor-Amaral, A. E. (2005). O teste de Zulliger e avaliação de desempenho. *Paidéia* (Ribeirão Preto), 15(32), 367-376.

Fazendeiro, H. & Novo, R. F. (2012). Versão coletiva do teste de Zulliger segundo o sistema compreensivo de Rorschach. *Avaliação Psicológica*, 11(3), 407-422.

Franco, R. R. C. & Villemor-Amaral, A. E. (2012a). O Zulliger e as constelações do Rorschach no Sistema Compreensivo. *Avaliação Psicológica*, 11(1), 141-152.

Franco, R. R. C. & Villemor-Amaral, A. E. (2012b). Validade incremental do Zulliger e do Pfister no contexto de toxicomania. *Psico-USF*, 17(1), 73-83.

Grazziotin (2015). *Cognição e relacionamento interpessoal em adultos e idosos de acordo com o Zulliger e o Inventário de Habilidades Sociais*. (Dissertação de mestrado não publicada). Programa de Pós-Graduação em Envelhecimento Humano. Universidade de Passo Fundo, RS.

Landis, J. R., & Koch, G.G (1977). The measurement of observer agreement for categorical data. *Biometrics*, 33 (1), 159 – 174.

Meade, A. W. (2004). Psychometric problems and issues involved with creating and using ipsative measures for selection. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 77, 531-552.

Meyer, G. J., Giromini, L., Viglione, D. J., Reese, J. B., & Mihura, J. L. (2015). The Association of Gender, Ethnicity, Age, and Education With Rorschach Scores. *Assessment*, 22 (1) 46–64. doi: 10.1177/1073191114544358.

Nunes, C. (2011). Importância da especificação dos contextos de aplicação e propósitos nos manuais de testes psicológicos. In: Conselho Federal De Psicologia (Org.). *Ano da Avaliação Psicológica: textos geradores*. Brasília: Conselho Federal de Psicologia, p. 59-63.

Primi, R., Muniz, M. E., & Villemor-Amaral, A.E. (2012). Validade Do Zulliger No Sistema Compreensivo. In: Villemor-Amaral, A. E., Primi, R. (Orgs.). *Teste De Zulliger No Sistema Compreensivo ZSC: Forma Individual*. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2012. p. 137-170.

Viglione, D. J., Perry, W., Jarsak, D., Meyer, G., & Exner, J. E. (2003). Modifyng the Rorschach human experience variable to create the human representational variable. *Journal of Personality Assessment*, 8(1), 64-73.

Villemor-Amaral, A. E., & Primi, R. (2012). *Teste de Zulliger no Sistema Compreensivo ZSC: Forma individual*. São Paulo: Casa do Psicólogo

Vizioli, M., & Calegari, M. L. (2010). *Liderança: a força do temperamento*. São Paulo: Pearson Prentice Hall.

Weiner, I. B. (2003). *Principles of Rorschach Interpretation*. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates Inc.

Zdunic, L. A. (2003). *El Teste Zulliger en la evaluación psicológica de personal. Aportes del sistema Comprensivo de Exner* (2. ed.) Buenos Aires, Argentina: Paidós.

Organizadores:



ANEXOPE
Associação Nacional de
Empresários e Pequenas
e Médias Empresas

Realizadores:



Organizadores:



ANEXOS
A. Anexo I - Anexo B - Anexo C
D. Anexo D - Anexo E - Anexo F
G. Anexo G - Anexo H - Anexo I

Realizadores

