

## PROCESSO DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO DE PESSOAL PARA CARGOS DE LIDERANÇA

### Autores

Tiago Messano<sup>1</sup>

Paulo Francisco de Oliveira<sup>2</sup>

Camila Ferreira de Oliveira Rocha<sup>3</sup>

### Resumo

As empresas buscam profissionais qualificados para preencherem suas vagas de cargos de liderança, porém, devem dar especial atenção às características de personalidade e comportamento de cada candidato, para um recrutamento e seleção mais assertivos. Assim, as chances de o líder ter sucesso na empresa aumentam. O objetivo deste trabalho foi conhecer o conjunto de testes psicológicos, inventários de personalidade e mapeamento de perfil comportamental aplicados para identificar o perfil de personalidade e comportamento no recrutamento e seleção de líderes e o papel dos recursos humanos, associado às dificuldades e desafios enfrentados para traçar o perfil correto para determinada vaga de liderança, além de benefícios para a empresa e colaborador. Diante disso, foi realizada uma pesquisa bibliográfica e um estudo com profissionais que atuam na área de recursos humanos, traçam e analisam o perfil do candidato por meio de testes de personalidade ou comportamental. Para tanto, foi aplicado um questionário aos profissionais responsáveis, a fim de identificar a metodologia aplicada para recrutamento e seleção. Assim, foi possível mostrar a importância de se identificar a personalidade e as características comportamentais do futuro líder no início do processo, para que seu comportamento, influência, motivação e desenvolvimento ao longo da carreira agreguem valores às empresas. Além disso, foi identificado que o profissional de recursos humanos precisa ter conhecimento da vaga e da organização, para então escolher e aplicar os testes e métodos mais compatíveis com o cargo, de acordo com sua formação, experiência e métodos disponíveis no mercado.

**Palavras-Chave:** Seleção de Pessoas. Recrutamento. Líder. Organizações. Personalidade

### *RECRUITMENT AND STAFF SELECTION PROCESS FOR LEADERSHIP OFFICES*

### **Abstract**

*The Companies are looking for qualified professionals to fill their leadership positions, however, they must give special attention to the personality and behavior characteristics of each candidate, for more assertive recruitment and selection. Thus, the chances of the leader succeeding in the company increase. The objective of this research paper was to know the set of psychological tests, personality inventories and mapping of behavioral profiles to identify the personality and behavioral profile in the recruitment and selection of leaders and the role of human resources, related to the difficulties and challenges faced to outline the correct profile for a specific leadership position and benefits for a company and employee.*

---

<sup>1</sup> Graduado no Curso Superior de Tecnologia em Eventos pela Faculdade de Tecnologia do Estado de São Paulo – Fatec Prof. Waldomiro May – Email: contato@fateccruzeiro.edu.br

<sup>2</sup> Graduado no Curso Superior de Tecnologia em Eventos pela Faculdade de Tecnologia do Estado de São Paulo – Fatec Prof. Waldomiro May – Email: contato@fateccruzeiro.edu.br

<sup>3</sup> Doutorando em Língua Portuguesa na Pontifícia Universidade Católica de São Paulo - PUC/SP e docente na Fatec Prof. Waldomiro May – Email: eber.santos@fatec.sp.gov.br

*Based on that, a bibliographic research and a study with professionals working in the area of human resources was carried out, which outlines and analyzes the candidate's profile through personality or behavioral tests. For that, a questionnaire was applied to responsible professionals, with the purpose to identify the methodology applied for recruitment and selection. Thus, it was possible to show the importance of identifying the personality and behavioral resources of the future leader, at the beginning of the process, for his behavior, influence, motivation and development throughout his career adding value to the company. In addition, it was identified that the human resources professional needs to have knowledge of the position and the organization, to then choose and administrate the tests and methods more compatible with the post, according to their training, experience and methods available on the market.*

**Keywords:** People Selection. Recruitment. Leader. Organizations. Personality

## INTRODUÇÃO

No recrutamento e seleção de candidatos, os profissionais de recursos humanos já possuem um perfil de pessoa apta ao cargo de liderança, com formação e experiências predefinidas pela empresa ou pelo representante da área em que irá recrutar o novo candidato. Mas quando essas informações são baseadas em estudos mais aprofundados e testes específicos sobre a personalidade e de comportamento do candidato, o acerto pode ser maior. Dessa forma, ganham o futuro líder, a empresa e os profissionais envolvidos no processo de contratação.

Analisar os traços de perfis dos futuros candidatos é uma forma de estar à frente dos concorrentes, avaliando cada vez mais seus líderes e condicionando os candidatos a futuros cargos de liderança, na busca de habilidades formais e de flexibilidade, diante da diversidade de gêneros, equilíbrio emocional, habilidade de resolver conflitos, capacidade de trabalhar sob pressão, concentração entre outros.

A justificativa para a escolha desse tema é o fato de que muitas empresas investem largamente em estratégias para identificar e preparar seus líderes, depois da contratação, a fim de que sejam capazes de comandar suas equipes. Para tanto, é preciso estudar os perfis de personalidade e de comportamento dos candidatos aos cargos de liderança no início do processo, bem como analisar suas dificuldades e facilidades no gerenciamento dos grupos de trabalho e a relação direta desses líderes com os objetivos das empresas, de forma que os indivíduos estejam alinhados ao planejamento estratégico, à missão, à visão e seus valores e à cultura organizacional.

Contudo, conhecer mais sobre os testes de personalidades e testes comportamentais existentes, utilizados nas empresas de recursos humanos que fazem o mapeamento de perfil de personalidade e de comportamento e os novos estilos de liderança que contribuem para o desenvolvimento pessoal, profissional e social da equipe, assim aumentará o conhecimento sobre o assunto abordado e agregará valor à empresa. Nesta pesquisa, foi realizado um estudo de caso com profissionais que atuam na área de recrutamento e seleção e no recrutamento e seleção de novos candidatos, situada na região do Vale do Paraíba. O objetivo foi conhecer o conjunto de testes psicológicos, inventários de personalidade e mapeamento de perfil comportamental aplicados para identificar o perfil de personalidade e comportamental no recrutamento e seleção de líderes e o papel dos recursos humanos, associadas às dificuldades e desafios enfrentados para traçar o perfil correto para determinada vaga de liderança e benefícios para a empresa e colaborador.

Neste estudo foram abordados conceitos sobre personalidade e comportamento, tipos de testes e métodos comuns no ambiente corporativo.

Como método científico, utilizou-se pesquisa bibliográfica e buscou-se inicialmente interpretações sobre o assunto, baseando-se na abordagem de Idalberto Chiavenato, Paulo Stephen Robbins e de autores conhecidos como, Edgar Schen, Jean Pierre Marras, consultados de modo a sustentar as teorias.

Compreender e entender a personalidade e o aspecto comportamental de cada indivíduo não é tarefa fácil, devido à diversidade de aspectos e características que envolvem as pessoas, gerados por diversos fatores biológicos, psicológicos, econômicos, sociais e culturais. Por isso, realizar testes específicos de personalidade e comportamentais poderá facilitar o recrutamento e seleção.

Esta pesquisa contribui para as organizações que ainda não utilizam dos indicadores de percepção de características destes perfis, como forma de potencializar a vantagem competitiva.

As empresas terão o desafio de conduzir alterações de suas estruturas, a fim de aproximar a estratégia organizacional e para isso, ela precisará de uma equipe de gestão. Além disso, o trabalho auxilia na formação e atuação do gestor empresarial na área de recursos humanos, para conhecer todo o processo e o trabalho em equipe, para alcançar os resultados.

## **2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

### **2.1 A Importância do Recrutamento e Seleção de Pessoal nas Organizações**

Chiavenato conceitua processo de recrutamento como “um conjunto de política e ações destinadas a atrair e agregar talentos à organização para dotá-la das competências necessárias ao seu sucesso” (CHIAVENATO, 2010, p. 115).

Portanto são ações que buscam atrair candidatos para um processo de seleção com potencial para ocupar determinado cargo. Já o conceito de processo de seleção de pessoas baseia-se em uma espécie de filtro que permite identificar algumas pessoas que podem ingressar na organização. Busca entre os vários candidatos recrutados, os indivíduos que são mais adequados ao cargo.

O conceito de processo de seleção, segundo Chiavenato é que “Seleção é o processo pelo qual uma organização escolhe de uma lista de candidatos a pessoa que melhor alcança os critérios de seleção para a posição disponível, considerando as atuais condições de mercado” (CHIAVENATO, 2010, p. 133).

O Recursos Humanos tem como responsabilidade realizar atividades como recrutamento e seleção de colaboradores, treinamento e desenvolvimento, cargos e salários, comunicação interna, atração e retenção de talentos, segurança do trabalho, saúde ocupacional, rotinas de departamento pessoal e gestão da cultura da organização.

Segundo Chiavenato, “As equipes de RH livram-se de atividades operacionais para proporcionar consultoria interna, para que a área possa assumir atividades estratégicas de orientação global, visando ao futuro e ao destino da organização e seus membros”. (CHIAVENATO, 2010, p, 09). Portanto, a área de recursos humanos tem como finalidade criar ações e políticas de contratar, motivar, engajar, reconhecer, atrair e reter colaboradores.

O trabalho dos profissionais de recursos humanos para localizar esses indivíduos não só traz melhoria de produtividade como favorece a empresa bem como o indivíduo selecionado, escolhendo aqueles profissionais que melhor ocupariam determinado cargo na organização, com base em uma avaliação de suas habilidades, características pessoais, conhecimentos e motivação, exigidos pelas as atividades a serem executadas. “A escolha de novos integrantes é rigorosíssima, visando detectar potencial e sinais de que o candidato poderá suportar uma forte

carga de trabalho e vir a desenvolver sentimentos de lealdade, construindo carreira dentro da organização” (HINASHIRO, TEIXEIRA e ZACCARELLI, 2008, p. 117).

As organizações podem escolher seus futuros colaboradores, assim como as pessoas podem escolher as empresas onde querem trabalhar. Portanto, a função do recrutamento é divulgar no mercado de trabalho quais são as vagas disponíveis nas organizações e cabe às pessoas preencherem essas vagas com seus esforços e competência, desde que tais pessoas se enquadrem nas características determinadas pela organização. O recrutamento pode ser baseado em cargos ou em competências. A figura a seguir ilustra como focar as atividades de recrutamento:

**Figura 01** - Recrutamento com base em cargos versus recrutamento com base em competências



Fonte: Chiavenato (2010, p. 119)

O recrutamento de pessoas para ocupação de uma vaga pode ser feito internamente, externamente, misto, por meio eletrônico ou por indicação. O processo seletivo utiliza-se de várias técnicas, podendo ser por meio de provas de conhecimentos gerais, dinâmicas de grupo, testes psicológicos, testes comportamentais, entrevistas com o psicólogo da empresa, entrevista com o gerente/diretor, que fazem com o candidato passe por etapas até obter dele todas as informações necessárias para a vaga. A figura 2 ilustra como focar em atividades de seleção:

**Figura 02:** Seleção baseada em cargos versus seleção baseada em competências



Fonte: Chiavenato (2010, p. 134)

Uma seleção compatível com o cargo pode diminuir o custo da organização com programas de treinamento e capacitação alinhados à tarefa que precisam ser desempenhadas com quem seja mais capaz de realizá-las. “Seleção é o processo pelo qual a organização utiliza certas estratégias para filtrar e identificar os candidatos que reúnem as qualificações e as capacidades exigidas para ocupar um cargo oferecido pela empresa” (KNAPIK, 2012, p. 201).

Os processos e técnicas de seleção servem para avaliar os candidatos e têm como objetivo fazer a escolha de maneira eficiente e justa. Devido à forte competitividade, buscar por profissionais que melhor possam cumprir as tarefas exigidas também contribui com as organizações, para se manterem no mercado. Daí a importância de uma boa seleção.

## 2.2 Estudos da personalidade e comportamento profissional

Os perfis de personalidade e de comportamento já são estudados há muito séculos, e buscam compreender as influências no processo de liderança entre personalidade e desempenho dos trabalhadores bem como o comportamento de cada indivíduo. No intuito de entender melhor a relação da personalidade do líder em influenciar ou não nas organizações, Robbins faz a seguinte citação:

Por que se dá tanta atenção aos traços de personalidade? Porque há muito tempo, os pesquisadores acreditam que podem ajudar na seleção de funcionários, na adequação das pessoas ao trabalho e na orientação para o desenvolvimento da carreira de cada pessoa. Por exemplo, se tipo de personalidade se adapta melhor a um tipo específico de tarefa, os executivos podem usar testes de personalidade para melhorar o desempenho de seus funcionários. (ROBBINS, 2010, p. 80)

As empresas exigem cada vez mais de seus líderes, e ter uma liderança certa para cada setor resulta em melhores condições de trabalho, que conseqüentemente, influenciam na motivação do colaborador. Na definição de Maximiano, “O estudo do líder como pessoa tenta entender quais comportamentos, traços de personalidade, habilidade, atitudes e outras características pessoais são determinantes do desempenho do líder”. (MAXIMIANO, 2000, p. 400). Muitas vezes é questionado se há relação entre a formação da personalidade de um indivíduo e a formação de um líder.

Outro assunto bastante discorrido é se uma pessoa nasce predisposta a assumir um papel de liderança ou não. No entendimento de Robbins (2010, p. 78), “Uma das primeiras discussões no estudo da personalidade centrou-se em tentar definir se ela é resultado da hereditariedade ou do ambiente”, logo em seguida os pesquisadores consideraram outro fator: a situação, o local onde a pessoa se encontra no momento, como a igreja, um parque, uma entrevista de emprego, fatores que alteram o comportamento do indivíduo.

Já no século XX, as teorias para justificar a personalidade evoluíram para as chamadas Teorias de Traços de Personalidade, que partiam do princípio de que os líderes apresentariam traços de personalidade típicos que os tornariam diferentes dos não líderes.

O autor Chiavenato explica a teoria dos traços:

São as teorias mais antigas a respeito da liderança. Um traço é uma qualidade ou característica distintiva da personalidade. Segundo essas teorias, o líder é aquele que possui alguns traços específicos de personalidade que o distinguem das demais pessoas. O líder apresenta características marcantes de personalidade por meio das quais pode influenciar o comportamento das demais pessoas. Essas teorias foram influenciadas pela teoria do "grande homem", defendida por Carlyle<sup>1</sup> para explicar que o progresso do mundo foi produto das realizações pessoais de alguns homens que dominam a história da humanidade. (CHIAVENATO, 2007, p. 123)

As teorias sobre os traços de personalidade tentavam explicar, nos líderes, alguma característica que ligassem em seu aspecto de liderança, porém, mesmo os indivíduos com certas características de liderança, não eram necessariamente líderes. De acordo com Maximiano, em todos os testes realizados até hoje não foram encontrados traços de

personalidade comuns a todos os líderes, ou seja, não são esses traços natos dos indivíduos a serem líderes e essas habilidades podem ser apreendidas e desenvolvidas. (MAXIMIANO, 2000, p. 400)

De acordo com as opiniões dos autores mencionados, entende-se que o indivíduo pode não nascer com personalidade específica para liderar, mas as aptidões e alguns traços de personalidade podem ser essenciais para que ele desenvolva esta habilidade no ambiente de trabalho.

Habilidades podem ser desenvolvidas a partir das aptidões. Portanto, a liderança não é um atributo inato, mas uma qualidade que qualquer pessoa pode desenvolver desde que tenha a motivação. Partidos políticos, sindicatos, movimentos sociais, centros acadêmicos e todos os tipos de agremiações podem ser considerados escolas de liderança. (MAXIMIANO, 2000, p.402).

As organizações exigirão cada vez mais de seus líderes, e ao traçar o perfil espera-se encontrar a pessoa adequada em cada posição de liderança, para atingir cada vez mais as metas e objetivos estabelecidos pela empresa. E ter um perfil traçado de liderança para a organização, resulta em melhores condições dos colaboradores trabalharem motivados.

O comportamento de um profissional e a forma com que ele se comunica e relaciona com as pessoas de sua equipe pode ser um fator decisivo para o sucesso ou o fracasso de uma organização.

Denominado como relacionamento interpessoal, que é um termo usado pelos psicólogos e sociólogos para definir qualquer tipo de relação entre duas ou mais pessoas, podendo ser tanto profissional ou familiar, que podem influenciar favoravelmente ou negativamente o ambiente de trabalho ou familiar. De acordo Knapik (2012):

Flexibilidade e maturidade emocional nos relacionamentos interpessoais são as qualidades exigidas dos profissionais no mundo do trabalho, a fim de se amenizarem os conflitos e de criar condições para a instauração de um clima favorável ao desenvolvimento e a motivação de talentos humanos nas organizações, tendo em vista o comprometimento da equipe com a busca dos resultados da empresa. (KNAPIK, 2012, p.75).

A forma como a liderança é exercida dentro das empresas pode influenciar na produtividade da empresa e do colaborador, além de influenciar diretamente o ambiente de trabalho.

### 2.3 Tipos de indicadores e métodos de perfis de personalidade

Dada a complexidade humana, as organizações estão se fortalecendo no sentido de entenderem melhor os métodos cada vez mais utilizados para identificar e melhorar a personalidade dos líderes e seus liderados. Fatores como agressividade, ambição, submissão, entre outros, demonstram o quanto as pessoas são diferentes entre si. “Os testes de personalidade são chamados específicos quando pesquisam determinados traços ou aspectos da personalidade, como equilíbrio emocional, frustrações, interesses, motivações etc.” (CHIAVENATO, 2010, p.156). Esses testes quando aplicados podem resolver estas questões, bem como o desenvolvimento pessoal.

Em relação a outros profissionais além dos psicólogos e psicólogas que podem utilizar dos testes psicológicos, segue parte da Lei:

De acordo com o Art. 13 da Lei nº 4.119/62, que regulamenta a profissão de psicólogo: Ao portador do diploma de psicólogo é conferido o direito de ensinar Psicologia nos vários cursos de que trata esta lei, observadas as exigências legais específicas, e a exercer a profissão de Psicólogo.

§ 1º – Constitui função privativa do Psicólogo a utilização de métodos e técnicas psicológicas com os seguintes objetivos: a) diagnóstico psicológico; b) orientação e seleção profissional; c) orientação psicopedagógica; d) solução de problemas de ajustamento.

§ 2º – É da competência do Psicólogo a colaboração em assuntos psicológicos ligados a outras ciências”. Assim, observa-se que não há restrição quanto ao uso de testes psicológicos para fins de pesquisa acadêmica. Entretanto, no Art. 13, §2º, acima, sugere-se que o teste seja empregado, preferencialmente, com orientação de um psicólogo, uma vez que este é o profissional com formação adequada para a aplicação de testes. (BRASIL, 1962).

Nesse contexto, segundo o Conselho Regional de Psicólogos de São Paulo (2020), na Lista SATEPSI (Sistema de Avaliação de testes Psicológicos) constam os testes que os psicólogos e psicólogas podem usar a partir da seguinte divisão: Testes Psicológicos Favoráveis e Instrumentos Não Privativos do Psicólogo. A possibilidade de utilização de outros testes irá depender de preenchimento específico de formulários, da elaboração de relatórios pelo psicólogo(a) e encaminhados conforme as normas técnicas e critérios estabelecidos pelo Conselho. Os Instrumentos Não Privativos do Psicólogo são os que podem ser utilizados por outros especialistas das áreas da pedagogia, terapia ocupacional, fonoaudiologia, entre outras. Contudo, a atuação desses profissionais dependerá do que determina a Lei nº 4.119/62, sempre

com respaldo de um psicólogo(a). A seguir, alguns métodos conhecidos no mercado para traçar perfis de personalidade.

### 2.3.1 O método MBTI

O método criado por Katharine C. Briggs e Isabel B. Myers, durante a Segunda Guerra Mundial, é um teste ou um indicador denominado Myers Briggs, uma referência ao nome de suas criadoras, também conhecido como método MBTI, criado para identificar e compreender os diferentes tipos de personalidades que existem. De acordo com Robbins, o indivíduo responde a um questionário de cem questões de como agem e se sentem em determinadas situações apresentadas pelo MTBI (ROBBINS, 2005, p.80).

Quando aplicado, o método explica o modo de ser, pensar e agir de cada indivíduo, classificando-o em extroversão e introversão; sensorial e intuição; razão e sentimento; julgamento e percepção. A seguir, o Quadro 1 mostra os tipos e características de personalidade definidos no método MBTI:

**Quadro - 1:** Tipos e Características de Personalidade

<b>Tipo:</b>	<b>Característica:</b>
Extrovertidos versus Introversos	Indivíduos extrovertidos são expansivos, sociáveis e assertivos. Os introversos são quietos e tímidos.
Bom senso versus intuitivos	Os indivíduos do tipo bom senso são práticos e preferem ordem e rotina. Eles focam os detalhes. Os intuitivos confiam em processo inconscientes e têm uma visão ampliada das situações.
Racionais versus emocionais	Os tipos racionais usam a lógica e o raciocínio para lidar com problemas. Os emocionais usam seus valores pessoais e suas emoções.
Perceptivos versus Julgadores	Os tipos julgadores gostam de ter controle e querem ter seu mundo estruturado e organizado. Os tipos perceptivos são flexíveis e espontâneos.

**Fonte:** Robbins (2010, p. 80)

O indivíduo avaliado tem suas características e personalidades identificadas, com base em uma combinação acima mostrando o seu comportamento. Segundo Chiavenato “Os testes de personalidades revelam certos aspectos das características superficiais das pessoas, como aqueles determinados pelo caráter (traços adquiridos ou fenotípicos) e aqueles determinados pelo temperamento (traços inatos ou genotípicos.” (CHIAVENATO, 2010, p. 155).

Pode-se concluir que serve para descobrir as habilidades, talentos ou mesmo as dificuldades dos indivíduos.

### 2.3.2 Método Big Five

É um método composto por cinco fatores da personalidade e traçam os indivíduos no sentido de dar explicações sobre a personalidade e desta forma também poder auxiliar nas carreiras dos indivíduos (ROBBINS, 2005, p.80 e 81). Podendo ser usado de certo modo para explicar a conduta das pessoas de forma a indicar o seu comportamento no ambiente de trabalho, e nesse sentido, traçar planos de desenvolvimento, a fim de mitigar aspectos comportamentais e de personalidade pode ser válido. Em uma de suas afirmações, Robbins, entende que:

Como as organizações agora enfrentam um ambiente dinâmico e em constante mudança, exigindo funcionários capazes de mudar rapidamente de tarefa e de se moverem de modo fluente por diversas equipes, e mais importante que a personalidade deles se ajuste a cultura da organização como um todo do que apenas a um determinado cargo ou função. (ROBBINS, 2005, p.88)

Esse método também é capaz de identificar as principais características de perfis de personalidade condizente a cada pessoa, para que então, ela possa se adaptar à cultura da empresa.

### 2.3.3 Método do Eneagrama

A palavra Eneagrama se origina do grego *ennea*, que significa “nove”, a *grammos*, que significa “pontos”. Conforme explica Rodrigues (2017, p. 27), é um diagrama em forma de estrela de nove pontas, que pode ser utilizado para mapear o processo de qualquer evento, desde sua concepção por meio de todas as fases de sua evolução. O método foi criado por George Ivanovitch Gurdjieff para identificação de características individuais, como qualidades e aptidões. No entender de Palmer (1993):

Se pudéssemos conhecer essa característica principal, o trabalho de compreender a de transcender os aspectos ilusórios da personalidade (ou falsa personalidade, conforme Gurdjieff a chamava, uma vez que grande parte dela nos foi imposta quando éramos crianças, em vez de ter sido livremente escolhido por nós) se tornaria muito mais eficiente. (PALMER, 1993, p.8)

A utilização do método de Eneagrama pode ajudar as pessoas a se desenvolverem e a compreenderem as características individuais ou, até mesmo, pode ser usado como um instrumento de autoconhecimento. Daniel e Price (2009) ressaltam isso quando citam que:

A descoberta do nosso tipo de Eneagrama da personalidade pode ajudar-nos a aprender a concretizar mudanças positivas na nossa vida. Poderá ajudar-nos a mudar

o modo como nos relacionamos com nós mesmos e com os outros, bem como facultar-nos um melhor entendimento das circunstâncias e questões que devemos defrontar. Além disso, poderá dar-nos uma grande ajuda na integração dos aspectos pessoais e espirituais da nossa vida, entendendo-se por integração a ligação de elementos diferenciados (DANIEL E PRICE, 2009, p.15).

Conhecer a si mesmo e aos outros é o primeiro passo para se estabelecer relações saudáveis e positivas com outros profissionais nas organizações. De acordo com Rodrigues (2017), existem nove tipos de personalidades, denominadas “Egos”, ou características intrapessoais, conforme representa a Figura 4.

**Figura 4** - Nove tipos de personalidade do Eneagrama



**Fonte:** Rodrigues (2017, p. 33)

O Eneagrama é uma ferramenta bastante utilizada por várias empresas para identificação de características pessoais de futuros candidatos. Quando o indivíduo se conhece e entende o porquê de certas ações, esse olhar mais aberto e completo para o seu interior possibilita uma transformação significativa que facilita suas relações com os indivíduos.

## 2.4 Tipos de indicadores e métodos de perfis comportamentais

Os testes comportamentais, também conhecidos com testes psicológicos ou inventários cumprem a função de mapear as tendências comportamentais. Cada indivíduo age e reage de maneira diferente, devido a sua personalidade, a forma como foi a sua criação e o histórico da vida. Para Chiavenato:

Os testes de psicológicos utilizados no processo seletivo focalizam principalmente as aptidões. Servem para determinar quanto elas estão presentes em cada pessoa, com a finalidade de prever o seu comportamento em determinadas formas de trabalho. CHIAVENATO (2010, p. 152)

Portanto, os testes psicológicos têm como premissa a identificação de personalidade, de comportamento, as aptidões dos candidatos. São padronizados e adaptados ao que se pretende investigar e somente podem ser utilizados por profissionais habilitados, no caso psicólogos e psicólogas, conforme o Conselho Regional de Psicologia, resolução nº 9 de 25 de abril de 2018.

#### **2.4.1 Método inventário fatorial de personalidade – IFP II**

O Inventário Fatorial de Personalidade – IFP II é um instrumento de teste que mede dimensões ou aspectos comportamentais mais importantes da personalidade do indivíduo.

O Inventário Fatorial de Personalidade (IFP-II) tem por objetivo traçar o perfil de personalidade do indivíduo, com base em 13 necessidades ou motivos psicológicos: Assistência, Intração, Afago, Autonomia, Deferência, Afiliação, Dominância, Desempenho, Exibição, Agressão, Ordem, Persistência e Mudança. (LEME, RABELO, ALVES, 2013, pg. 1)

O Método IFP é um teste que ajuda nas pesquisas e avaliações psicológicas, por ser de fácil manuseio, e auxilia as empresas a impor esses testes, para assim, avaliar melhor seus líderes. Está disponível apenas para psicólogos.

#### **2.4.2 Método do Palográfico**

Outro teste seria o Palográfico, um teste expressivo que envolve elementos da constituição psíquica que constitui o indivíduo. Nele se avaliam produtividade, rendimento no trabalho, ritmo no trabalho, necessidade de contato exterior, autoestima, ânimo, humor, vontade, relacionamento interpessoal, atitudes frente a figuras de autoridades, agressão, organização, ordem, emotividade, impulsividade e aspectos depressivos. De acordo com Ely, Nunes e Carvalho:

A aplicação pode ser individual ou coletiva, levando no máximo 15 minutos, considerando o *rapport*, fase de treino e o teste propriamente dito. Esse instrumento avalia a personalidade através pela expressão gráfica do avaliado. Acredita-se que o movimento possui um significado expressivo e intencional, caracterizando uma manifestação vital da pessoa. (ELY, NUNES e CARVALHO, 2014, p.423)

Tudo se relaciona aos aspectos quantitativos e qualitativos. No quantitativo é avaliada a intelectualidade, impulsos, extroversão introversão e no qualitativo é avaliada a qualidade a produtividade e o ritmo que o usuário tem na área que está inserido.

### 2.4.3 Avaliação Disc

A avaliação Disc é um método desenvolvido para avaliação de comportamento, em que o indivíduo responde a um questionário. Segundo Matos (2008, p. 5) “Na terminologia DISC, o comportamento é identificado pela conjugação dos diversos estilos de respostas de uma pessoa a estímulos variados”. Foi originado a partir de estudo do Dr. William Moulton Marston, em busca de compreender como o ser humano se adapta ao convívio.

De acordo com Matos (2008, p. 6), “O conjunto das características de um indivíduo determina o seu temperamento, compõe o seu perfil, e, de certa forma, torna previsíveis suas reações diante das situações”, assim, analisando os motivos pelos quais ele toma determinadas escolhas ou realiza determinadas ações.

### 2.5 Liderança Gerencial

Em ambientes cada vez mais competitivos, as empresas têm sofrido com as constantes pressões para adaptação e inovação, tornando a necessidade de as organizações adotarem estilos de lideranças adequados às tendências da empresa e do mercado. Neste ponto o líder deve possuir como competências e habilidades: saber ouvir; focar em soluções e não em problemas, ter empatia, buscar constantemente por conhecimento e saber compartilhar conhecimento; comunicar-se de forma clara, saber gerir equipes e desenvolvê-las, gerir conflitos, entre outros. “O que se quer são pessoas que, abraçando uma causa (causa têm sempre um componente afetivo, apaixonado, forte), mobilizem outras a fim de que o conteúdo dessa causa se torne realidade” (VERGARA 2012, p. 83). O foco das grandes organizações está em líderes incentivadores, focados especialmente em desenvolver equipes de alto rendimento e capazes de oferecer resultados mais favoráveis. Líderes cada vez mais flexíveis, não só técnico e sim de fácil relacionamento e comunicação, preocupados com profissional e pessoal dos colaboradores, com ética e postura profissional.

Na visão de Marques:

O papel do líder nas Organizações é essencial neste processo de crescimento organizacional. Se antes a forma de gestão era pautada por um modelo autocrático, em que todas as decisões eram centralizadas no líder, sem qualquer participação dos colaboradores, hoje, o que estes buscam inclusive os profissionais da geração Y, é a figura do líder que se destaca por suas qualidades. (MARQUES, p. 277)

As organizações são um conjunto de departamentos que interagem e precisam de uma liderança para que os liderados alcancem sucesso, cabendo ao líder identificar as necessidades individuais e criar condições necessárias para o aperfeiçoamento e desempenho individual e da equipe. Nesse sentido, o líder, liderados e organizações, todas as partes devem estar satisfeitas, com uma troca, em que todos saiam ganhando e os liderados continuem motivados. No conceito de Marras,

Depois que a organização traçar as linhas básicas do contorno do líder ideal, deve implementar programas de desenvolvimento gerencial que permitam alcançar os objetivos proposto e até complementá-los através de características individuais de cada líder. Ou seja: o que se propõe é que, por um lado, a organização forneça claramente a direção da liderança e certos valores fundamentais na formação comportamental do seu líder, mas que, por outro lado, permita a ele a possibilidade de complementar com características pessoais o quadro básico de liderança ideal proposto pela empresa. (MARRAS, 2009, p.39)

Torna-se importante que o profissional que irá liderar conheça as características de liderança, de modo a desenvolvê-las e obter resultados eficazes na organização e com os colaboradores. Em um dos conceitos de Chiavenato:

A liderança é necessária em todos os tipos de organização humana, seja nas empresas, seja em cada um de seus departamentos. Ela é essencial em todas as funções da Administração: o administrador precisa conhecer a natureza humana e saber conduzir as pessoas, isto é, liderar. (CHIAVENATO, 2010, P.122)

Hoje, grandes líderes têm que ter uma visão sistêmica, de perceber tudo o que está a sua volta, de conhecer toda e qualquer variável que possa afetar de forma significativamente os resultados. Em outro momento De Marras comenta:

As Organizações hoje repassam aos seus gerentes a ideia de que ser chefe é algo antigo, ultrapassado, não aceitável. Em contrapartida, adotam e difundem o papel de líder organizacional, como sendo aquele que faz o grupo participar, que delega responsabilidade (e não só tarefa) e que a recompensa a altura (não só financeira, mas psicologicamente também). (MARRAS, 2009, p.39)

Atualmente, um termo muito usado entre as organizações é o líder por influência, um tipo de líder que apresenta resultados por meio da construção de uma relação de confiança com os liderados. Essa relação revela integridade e é o fator mais importante nos relacionamentos pessoais e profissionais. Na visão de Robbins:

Nem todos os líderes são administradores e nem todos os executivos são líderes. O fato de a organização conferir a seus executivos alguns direitos formais não lhes assegura a capacidade de liderança eficaz. A Liderança não sancionada – aquela

capacidade de influenciar os outros que emerge fora da estrutura formal da organização – geralmente é tão importante quanto a influência formal, ou até mais. Em outras, palavras, os líderes podem surgir naturalmente de dentro de um grupo ou por uma indicação formal. (ROBBINS, 2009, p.258)

Ao entender que as pessoas ou líderes nunca farão o trabalho sozinhos, é necessário agregar pessoas que tenham valores e capacidades diferentes em pró de um objetivo comum dentro das organizações. Conseguir um relacionamento de proximidade é extremamente positivo para líder e liderado. Gerenciar as pessoas hoje, no contexto geral, é de suma importância, e reter ou substituir seus colaboradores é essencial para a sobrevivência da empresa. Na definição de Schein, “Se uma Organização for bem sucedida no cumprimento de sua missão, amadurecerá e provavelmente, crescerá. Os fundadores envelhecerão ou morrerão e serão substituídos por líderes promovidos na própria organização”. (SCHEIN 2009, p. 255)

Pode-se concluir pela importância da liderança em uma organização ao entender as diferenças de cada indivíduo, em que se pode ter uma liderança eficiente e comprometida com a empresa e seus liderados.

### **3 METODOLOGIA**

Para a realização deste trabalho, foi feita uma pesquisa bibliográfica com base nos recursos disponibilizados na biblioteca da Fatec Cruzeiro. Segundo Andrade (2010, p.73), toda pesquisa: “Deve começar pelas obras de caráter geral: enciclopédias, anuários, catálogos, resenhas, abstract, que indicarão fontes de consulta mais específicas”. A pesquisa foi limitada às abordagens sob a ótica de Paul Stephen Robbins, sendo utilizados outros autores como forma de comparação, como Idalberto Chiavenato, Edgar H. Schein e outros.

Foi realizado um estudo por meio de uma pesquisa qualitativa, com aplicação de um questionário com 28 perguntas abertas para dois profissionais que atuam na área de recursos humanos, na contratação de novos candidatos, residentes na região do Vale do Paraíba/SP, a fim de identificar e analisar quais modelos e práticas de recrutamento e seleção, voltados para identificação do perfil de personalidade e comportamento são adotados para cargos de liderança. Além de identificar os benefícios e diferenciais destes métodos aplicados para o líder contratado e para a empresa, bem como para os profissionais que trabalham na área de recursos humanos de uma empresa.

#### 4 ANÁLISE DOS RESULTADOS OBTIDOS

Para coletar os resultados dessa pesquisa, foi enviado um questionário de auto preenchimento, com perguntas abertas e fechadas, relacionadas aos perfis de personalidade e de comportamento aplicados no recrutamento e seleção de candidatos, enviados para dois profissionais que atuam na área, um psicólogo e um assistente social. O primeiro conjunto de perguntas, as questões de 1 a 6, pretendeu-se conhecer o perfil pessoal e profissional dos entrevistados. Para fins de preservação da imagem, o profissional formado em Psicologia e Mestre em Desenvolvimento Regional - Mercado de Trabalho, com mais de 11 anos de experiência na área, será denominado Entrevistado A. O profissional formado em Serviço Social, com experiência de 5 anos, denominado Entrevistado B.

Com a questão de nº 7, buscou-se identificar os métodos de seleção utilizados em ordem de importância desses profissionais, tendo com resultado a seguinte ordem: estudo do perfil da vaga, análise de currículo, *assessment centres* - centro de avaliação de competências, questionário e provas situacional, exercícios em grupo (*focus group*), testes de competência e entrevistas não estruturadas a depender do perfil da vaga, ambos Entrevistados A e B tiveram respostas semelhantes. No processo seletivo se utilizam várias técnicas de recrutamento e seleção, podendo ser por meio de provas de conhecimentos gerais, dinâmicas de grupo, testes psicológicos, testes de personalidade e comportamentais o que faz com que o candidato vá passando por etapa, como relatado no trabalho. Nota-se a importância dos profissionais de recursos humanos na experiência na aplicação e análise na hora do recrutamento e seleção dos candidatos, segundo Chiavenato, “As equipes de RH livram-se de atividades operacionais para proporcionar consultoria interna, para que a área possa assumir atividades estratégicas de orientação global visando ao futuro e ao destino da organização e seu membros”. (CHIAVENATO, 2010, p. 09), conforme apontado neste trabalho.

As questões de nº 8 e nº 9 questionam sobre os tipos e modelos de testes de personalidades se aplicam a cargo de liderança e em qual momento é aplicado. O Entrevistado A, comenta que depende do que se quer investigar, mas acredita que um inventário de personalidade ou uma ferramenta de *assessment* já seria o suficiente. Ele entende que o teste é apenas mais um instrumento avaliativo e acredita que não substitui uma boa entrevista e uma

boa prova situacional bem elaborada para cargo de liderança. Para o Entrevistado B, ele aplica o método Disc para todos os candidatos e traça com o perfil da vaga. Cabe-se aqui comentar que conforme determina a Lei Federal 4.119/62, os testes psicológicos são instrumentos de avaliação ou mensuração de características psicológicas e são de uso privativo do psicólogo(a). (BRASIL, 1962)

Cada profissional de recursos humanos utiliza as suas estratégia para a contratação de candidatos que atende as exigência da vaga e faz com que o candidato passe e vá passando por etapas até obter do candidato todas as informações necessárias para vaga, para Knapik, “Seleção é o processo pelo qual a organização utiliza certas estratégicas para filtrar e identificar os candidatos que reúnem as qualificações e as capacidades exigidas para ocupar um cargo oferecido pela empresa” (Knapik, 2012, p. 201) e ficam bem evidenciados entre nossos entrevistados. Em relação em qual momento aplica-se um teste de personalidade ou de comportamento, o Entrevistado A, entende que pode ser quando não se conhece muito bem o candidato a varga por ser externo ou mesmo aplicar em candidato conhecido de forma a dar um perfil mais completo para um parecer ou então se for uma exigência do requisitante a vaga.

Ainda no entender dele os testes podem ser aplicados em outras situações, como para desenvolvimento pessoal e profissional, para acompanhamento em um processo de coaching, para redirecionamento de carreira, para autoconhecimento, mas sempre com um propósito bem definido. Para o Entrevistado B, ele aplica os testes de personalidade em todos os momentos, visando ser mais assertiva na escolha do candidato. De acordo com o Conselho Regional de Psicologia, (2019) os testes precisam ser aplicados com respaldo de um psicólogo na equipe.

Embora o recrutamento e seleção é fundamentada na experiencia profissional do agente de recursos humano e na descrição da vaga disponibilizada, na definição de Maximiano, “O estudo do líder como pessoa tenta entender quais comportamentos, traços de personalidade, habilidade, atitudes e outras características pessoais são determinantes do desempenho do líder”. (MAXIMIANO, 2000, p. 400), o que ficou evidenciado nos Entrevistados A e B, que cada um tem a sua metodologia de trabalho, na aplicação de testes, nas entrevistas, mas sempre focando o que se quer do candidato.

Esta questão pretende-se entender se é aplicado a todos os candidatos independentes de cargos, ou estes tipos de testes só são aplicados quando solicitado pelo requisitante a vaga ou como critério de seleção. Desta forma entender se este profissional de recursos humanos utiliza

como forma de encontrar o candidato certo e se os critérios de escolha são meramente pessoais ou são fundamentados através de uma prática profissional por fatos comprovados em literatura.

Conforme determinação e orientação do Conselho Regional de Psicologia (2019), a aplicabilidade dos testes psicológicos tem que estar em conformidade com o Conselho Federal de Psicologia ou aos Conselhos Regionais de cada estado, respeitando sempre as lista dos testes que podem ser aplicados pelos psicólogos e psicólogas, já os testes que se encontram em: os Instrumentos Não Privativos do Psicólogo que são usados por profissionais de outras áreas, encontrados na Lista SATEPSI (Sistema de avaliação de testes Psicológicos).

As questões de 10 a 12, estão relacionadas aos benefícios do mapeamento do perfil de personalidade ou comportamental, para líder (candidato), empresa e também para o profissional de recursos humanos. Do ponto de vista do Entrevistado A o maior benefício seria para o desenvolvimento pessoal do líder, para identificar quais aspectos precisam ser desenvolvidos auxiliando no crescimento pessoal e profissional. E também para estruturar equipes, encontrando perfis mais “próximos” aos do líder e que juntos poderiam ter melhores resultados.

Para a empresa ele acredita que o benefício é o conhecer o perfil do candidato, mas as empresas devem ter a consciência de que alguns traços podem ser modificados, intensificados ou atenuados de acordo com o ambiente. Ele ainda recomenda a utilização de outras ferramentas, além do teste para traçar o perfil, e que a empresas façam o acompanhamento constante. O Entrevistado B, aplicar os testes visando ser o mais assertivo possível e principalmente quando se trata de uma promoção interna, as vezes o funcionário é ótimo, para a função que desempenha e não para uma liderança, assim identificando os pontos a serem trabalhados e fazer o encaminhamento do candidato para a vaga de forma mais adequada.

No entendimento dos Entrevistados A e B, é ser o mais assertivo e diminuir a rotatividade de pessoal. No trabalho exposto tem-se mostrados alguns tipos de testes de personalidade e ou comportamental que tragam ou agregue valor a empresa, ao líder a seus liderados e ao profissional de recursos humanos, neste sentido na visão de Chiavenato essas ações de descobrir o perfil do candidato, “É um conjunto de política e ações destinadas a atrair e agregar talentos à organização para dotá-la das competências necessárias ao seu sucesso”. (CHIAVENATO,2010, p. 115). Com essas questões pretendeu-se entender a aplicabilidade dos testes como forma agregar valor para a empresa e a seus líderes e na eficácia na identificação

do perfil de personalidade ou comportamental para identificar quais os pontos a serem trabalhados.

Nas questões de 13 e 14, foi elaborada no sentido se os testes indicam como o candidato pode melhorar os relacionamentos interpessoais e suas aptidões e ao aplicar testes específicos para cargo de liderança consegue-se a percepção de como a personalidade influencia na área profissional e assim traçar um perfil dos candidatos.

Para o Entrevistado A, o inventários de personalidade (IFPII), Quati e Assessments que não são testes psicológicos de uso exclusivo dos Psicólogos a exemplo do DISC e Quantum.

Para ele existem diversos modelos no mercado e o ideal é pesquisar qual você se identifica mais e que o teste em si não vai melhorar os relacionamentos, será uma ferramenta para acompanhamento e traçar metas e desenvolver plano de ação para trabalhar *os gaps*. Ele acredita ainda que os testes e ferramentas de assessments auxiliam para o autoconhecimento, mas para mudar a pessoa precisa de ajuda de um Psicólogo, *Coach* ou alguém mais experiente que pode auxiliar. Comenta ainda no questionário que os traços apontados no teste darão uma ideia do perfil do candidato e qual é o nível daquele traço dentro de uma escala (inferior, mediano ou superior). Alguns traços serão mais fortes e marcantes e isso poderá ter uma ideia de como influenciará na prática profissional e nas relações. Ele acredita ainda não há um perfil ideal e um traço negativo o importante é conhecer muito bem a empresa, sua cultura e seus valores, conhecer bem o ambiente e a equipe onde aquele profissional irá exercer a liderança.

Já no entender do Entrevistado B, acredita que contribui sim porque ajuda no autoconhecimento.

Pretende-se com estas questões entender que o indivíduo pode não nascer com personalidade específica para liderar, mas as aptidões e alguns traços de personalidade podem ser essenciais para que ele desenvolva esta habilidade no ambiente de trabalho, para Maximiano, “Em todos os testes realizados até hoje não foi encontrado traços de personalidade comum a todos os líderes, não sendo estes traços nato dos indivíduos a serem líderes e que estas habilidades podem ser apreendidas e desenvolvidas. (MAXIMIANO, 2000, p. 400).

Nas questões 15 e 16, os entrevistados são questionados sobre identificar a personalidade do candidato ao perfil da vaga aumenta a sua produtividade e desempenho organizacional. No entender do Entrevistado A, alguns testes investigam a competência da tomada de decisão e pode ter uma ideia de como ele agirá na prática, mas não vê relação entre

as duas coisas, e sim o perfil do candidato em relação ao estabelecido pela empresa. Se o perfil é próximo e o candidato está bem adaptado, provavelmente ele será produtivo e terá um bom desempenho. O Entrevistado B, acredita que sim os testes ajudaram nas tomadas de decisões e melhorar o desempenho, principalmente se líder for compatível a vaga.

Como cada indivíduo é diferente um do outro os testes auxiliam na definição do candidato à vaga de acordo e suas atribuições, para Matos, “O conjunto das características de um indivíduo determina o seu temperamento, compõe o seu perfil, e, de certa forma, torna previsíveis suas reações diante das situações”. (Matos, 2008, pg. 6).

No tocante a questão de nº 17, se os testes devem optar por procedimentos que permita observar se o candidato tem características para responder as atribuições do cargo ou comportamento restritivos. Segundo o Entrevistado A, qualquer teste que mostre as competências que ele está buscando, mas lembra que tem os testes psicométricos e os projetivos e que os psicométricos vão comparar o resultado do candidato em uma escala aplicada em pessoas da mesma faixa etária, grau de instrução e sexo ou utilizar para concentração o AC, para a inteligência e raciocínio o BPR, mas o que avaliará com o requisitante é se os resultados são aceitáveis ou não para o que ele precisa. No entender do Entrevistado B, sim, mas também pode desenvolver os pontos que não favorecem, desde que a empresa e funcionário, tenha tempo e ferramenta para o desenvolvimento. Pretende-se com estas questões mapear o perfil de personalidade do líder trará benefícios ao mesmo e se isso refletira na organização.

As próximas questões que são de 18 a 19, são questões relacionadas aos critérios utilizados para o recrutamento e seleção de candidatos com ou sem experiência.

No entendimento do Entrevistado A, em um processo seletivo é importante ter flexibilidade. Ele entende que para recrutar um candidato sem experiência, apenas com o currículo ou material enviado, é necessário olhar o perfil da vaga e saber quais requisitos são imprescindíveis e encontrá-los no currículo do candidato, e quais são desejáveis e flexibilizar.

Ele conclui que um candidato sem experiência pode ter um perfil comportamental excelente e então aprender rapidamente o trabalho. O problema da falta de experiência seria se não tivesse ninguém para treinar o candidato. No entender do Entrevistado B, contratar com o sem experiencia vai depender da clareza do que se procura do candidato, e que o fator tempo na empresa e o que vai definir a possibilidade para a contratação ou não e posteriormente desenvolver o profissional sem experiência.

Recrutar com ou sem experiência vai depender muito do perfil da vaga e no entendimento de alguns autores “a escolha de novos integrantes é rigorosíssima, visando detectar potencial e sinais de que o candidato poderá suportar uma forte carga de trabalho e vir a desenvolver sentimentos de lealdade, construindo carreira dentro da organização”. (HANASHIRO, TEIXEIRA E ZACCARELLI, 2008, p. 117). Nas visões dos Entrevistados A e B, converge para o fator tempo, o quanto a empresa está disposta a desenvolver o candidato sem experiência.

A questão de nº 20 é para reforçar ao recrutador a necessidade ou não de aplicar testes de personalidade e em qual momento ou caso específico a ser aplicado. Para o profissional Entrevistado A, são os que exigem conhecimento específico, e é solicitado do requisitante para estruturar o teste e prova com as competências que ele precisa para desenvolver no dia a dia.

Aqui entram os teste de conhecimento específico, teste prático, prova situacional e outros instrumentos avaliativos. Já o Entrevistado B, acredita que para ser mais assertiva em sua relação aplicar os testes e podendo aplicar testes muito mais complexos ou mais simples para ter uma ideia do perfil do candidato.

Na questão de nº 21 é apresentar as principais fontes de recrutamento e seleção utilizados pelos recrutadores, o que nos permite perceber como é formada uma base de dados de candidatos e as metodologias utilizadas para a sua posterior seleção. Para o Entrevistado A e B ambas respostas foram iguais, que são através de website da empresa, portais de empregos online, rede social, parcerias com escolas e universidades, estágios, networking e por recrutamento de banco de dados da empresa.

Cada organização adota uma modelo para formação de banco de dados de futuros candidatos como citado no trabalho apresentado, e é bem definida em uma das citações de Chiavenato, que a “Seleção é o processo pelo qual uma organização escolhe de uma lista de candidatos a pessoa que melhor alcança os critérios de seleção para a posição disponível, considerando as atuais condições de mercado”(CHIAVENATO, 2010, p. 133). Pretende-se nesta questão conhecer como se forma um banco de dados de candidatos na empresa para uma posterior seleção.

As questões de nº 22, 23 e 24, abordam alguns testes ou métodos que foram ou são aplicados para traçar o perfil de personalidade como o método Big Five, MTBI- Myers Briggs o Eneagrama. Segundo o Entrevistado A, ele conhece e já aplicou alguns desses testes no

passado, mas que nenhum dos citados estão sendo utilizados, e que as empresas que tem psicólogos na área de recursos humanos optam pelos inventários de personalidade e as empresas que possuem analistas comportamentais em suas áreas Recursos Humanos utilizam as ferramentas de assessments: o quantum, o método Disc e outros. Mas o importante para ele é diferenciar os testes psicológicos de instrumentos livres, que nem sempre são testados e validados cientificamente e que qualquer pessoa pode aplicar e fazer na internet e os teste psicológicos aplicados para tratamento de pessoas de análise clínica.

O Entrevistado B, que conhece o Big Five e o Eneagrama, e acha que todos os testes são válidos, depende muito do profissional que está utilizando e a experiência dele em aplicar.

No tocante a questão de nº 25 e 27, que aborda alguns testes ou métodos de perfis de comportamento como IFP II, Palográfico, método Disc. O Entrevistado A, conhece e já aplicou todos e comenta que o Disc não é psicológico e para aplicar o profissional precisa ter formação de analista comportamental, mas que são testes confiáveis e de fácil aplicação. Para o Entrevistado B, ele aplica atualmente o método Disc, para conhecer os candidatos.

Intenciona-se nas questões de nº 27, entender se os testes abordados no trabalho é de conhecimentos dos entrevistados, se aplicaram e quais seriam os novos testes de personalidade ou de comportamento que eles conhecem ou aplicam, embora que muitos destes que foram abordados não estão sendo utilizados, mas serviram de compreensão e estudos. Cabe esclarecer que os testes comportamentais devem ser aplicados por profissionais habilitados, no caso, psicólogos e psicólogas conforme resolução nº 9 de 25 de abril de 2018 do Conselho Federal Psicologia.

E por fim, a questão de 28, “Qual a importância de se aplicar um teste de personalidade ou comportamental em uma empresa?”.

Segundo o Entrevistado A, é para conhecer o perfil dos funcionários e definir estratégias futuras relacionadas ao desenvolvimento e oportunidades futuras.

O Entrevistado B, na assertividade na colocação do candidato. Intenciona-se nesta questão que as organizações cada vez mais exigem de seus líderes, e ao mapear estes aspectos encontrar a pessoa mais adequada para cada posição de liderança e que possa cada vez mais agregar para a organização.

## Considerações Finais

Conforme resultado das entrevistas, as empresas de Recursos Humanos adotam um trabalho específico de mapeamento de perfil de personalidade e de comportamento, conforme a descrição de cada vaga e da empresa solicitante. Mas não há este trabalho para todos os seus quadros de líderes.

Identificou-se a importância de uma boa equipe de recursos humanos, para recrutar e selecionar o futuro líder. O profissional deve ter o conhecimento da vaga e da organização, para então escolher e aplicar os testes e métodos mais compatíveis com o cargo, para serem mais assertivos. Além disso, é importante estarem atualizados com as novas demandas e novos métodos disponíveis no mercado para recrutamento e seleção. Lembrando que o profissional irá aplicar a metodologia conforme sua formação, conhecimento e experiência.

Os resultados confirmaram também a importância de se utilizar de diversos métodos e modelos para a seleção e recrutamento, bem como a utilização de testes para inventários de perfis de personalidade e comportamentais, na busca dos melhores candidatos à vaga, visando demonstrar suas habilidades e aptidões ao cargo. Por isso, realizar testes específicos de personalidade e ou comportamentais pode facilitar no recrutamento e seleção de futuros candidatos líderes.

Identificou-se também que de acordo com a Lei Federal 4.119/62, apenas os profissionais de Psicologia estão aptos a utilizarem testes psicológicos, no entanto, existem vários instrumentos que não são privativos da profissão psicólogo(a) e que esta relação destes testes podem ser encontradas na lista SATEPSI (Sistema de Avaliação de Testes Psicológicos) em Instrumentos Não Privados do Psicólogo, que pode ser usado por gestores, porém a validação dos testes sempre com o consentimento de um psicólogo ou psicóloga.

É importante ressaltar que não se pode definir o perfil de uma pessoa somente pelos testes, visto que algumas características poderão ser desenvolvidas e exploradas em treinamentos, capacitações e na vivência na empresa. Cabe ao gestor de recursos humanos, com a sua visão profissional enxergar as potencialidades de cada candidato.

Os objetivos deste trabalho foram alcançados, mostrando a importância de se identificar a personalidade e as características comportamentais do líder no início da contratação, bem como

a contribuição do seu comportamento, influência e motivação para o desenvolvimento e crescimento da organização.

### Referências:

ALVARELI, Luciani Vieira Gomes; TOBIAS, Eurídice da Conceição; MORAIS, Leônidas Magno de. **Modelo para o Projeto de TG** (Trabalho de Graduação) da Fatec Cruzeiro – Professor Waldomiro May. Cruzeiro: Centro Paula Souza, 2017. Disponível em: <<http://www.fateccruzeiro.edu.br/downloads/projetos/artigo2017.doc>>. Acesso em: 25 set. 2019.

ANDRADE, Maria Margarida de. **Introdução a Metodologia do Trabalho Científico**. São Paulo: Ed. Atlas, 2010, p. 73.

BRASIL, Lei nº 4.119 de 27 de agosto de 1962. **Capítulo III. Artigo 13. Parágrafo 1º**. Brasília, Distrito Federal. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/LEIS/1950-1969/L4119.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/LEIS/1950-1969/L4119.htm)>. Acesso em: 08 jul. 2020.

CONSELHO FEDERAL DE PSICOLOGIA. **Legislação e Normas**. Brasília/Distrito Federal. Disponível em: <<https://site.cfp.org.br/legislacao/documentos-eleitorais/>>. Acesso em 08 jul. 2020.

CONSELHO REGIONAL DE PSICOLOGIA DE SÃO PAULO. Orientação. Testes Psicológicos. **Lista do SATESPSI**. São Paulo. Disponível em: <<<http://satepsi.cfp.org.br/>>>. Acesso em 08 jul. 2020.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração de Recursos Humanos: Fundamentos básicos**. São Paulo: Editora Atlas, 2007, p. 105.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas**; Novo papel dos recursos humanos nas organizações. São Paulo: Elsevier Editora Ltda, 2010, p. 09, p. 101, p. 115, p. 119, p. 133, p. 134, p. 152, p. 155, p.156.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à Teoria Geral da Administração: uma visão abrangente da moderna administração das organizações**. Rio de Janeiro Ed. Elsevier, 2014, p. 122. P. 123,9ª ed.

DANIELS, Dr. David N.; PRICE, Dra. Virginia A. **O Eneagrama Essencial**. Tradução Luís Torres Fontes. Rio de Janeiro: Lua de Papel, 2009 P.15.

ELY, Paula. NUNES, Maiana Farias Oliveira. CARVALHO, Lucas de Francisco. Instituto Brasileiro de Avaliação Psicológica. **Avaliação psicológica da depressão: levantamento de testes expressivos e auto relato no Brasil** Avaliação Psicológica Ribeirão Preto, Brasil, 2014, p423 e 424. Disponível em: <<https://www.redalyc.org/pdf/3350/335037824014.pdf>>>. Acesso: 25 set. 2019.

HANASHIRO, Darcy Mitiko Mori. TEIXEIRA, Maria Luísa Mendes. ZACCARELLI, Laura Menegon. **Gestão do Fator Humano**, uma Visão Baseada em Stakeholders. 2 ed. São Paulo: Editora Saraiva, 2008, p. 117

INSTITUTO BRASILEIRO DE COACHING. Home. Portal. Posicionamento do IBC – **Sobre a Proposta de Criminalização e Regulamentação do Coaching**. Goiânia/GO. Disponível em: <<https://www.ibccoaching.com.br/portal/posicionamento-regulamentacao-do-coaching/#:~:text=Na%20pr%C3%A1tica%2C%20assim%20como%20acontece,desqualificar%20toda%20uma%20atividade%20profissional.>>. Acesso em: 08 jul. 2020.

KNAPIK, Janete. **Gestão de Pessoas e Talentos**. Curitiba/PR. Editora Interateres, 2012, p 75, 201.

LEME, Irene F. Almeida de Sá. RABELO, Ivan Sant'Ana. ALVES, Gisele Aparecida da Silva. **IFP II – Caderno de Aplicação**. São Paulo/SP: Ed. Person, 2013, p. 1

MARQUES, José Roberto. **LeaderCoach – Coaching como Filosofia de Liderança**: Ed. Ser Mais, 2013, p. 277.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de Recursos Humanos – do Operacional ao Estratégico**. São Paulo, Ed. Saraiva. 2009, p. 38 e 39.

MATOS, Jorge Fernandes de. Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa. **Análise dos Aspectos Comportamentais Através da Ferramenta DISC**. Portugal, 2008. P. 5 e 6. Disponível em:<<<https://repositorio.iscteuiul.pt/bitstream/10071/2094/1/Tese%20Jorge%20Fernandes%20de%20Matos%20-%20final.pdf>>>. Acesso: 25 set. 2019.

MAXIMIANO, A. C. A. **Introdução a Administração**. São Paulo: Atlas, 2000. p. 400e p. 402.

PALMER, Helen. **O Eneagrama – Compreendendo-se a si mesmo aos outros em sua vida**. São Paulo: Paulinas, 1993, 2ª dê, p. 8 e16.

ROBBIN, Stephen Paul, **Comportamento Organizacional**. – São Paulo/SP: Person Prentice Hall, 2005, p. 31, p. 78, p. 80, p. 81, p. 88, p. 96 e p. 258.

RODRIGUES, Amanda da Conceição. **O Eneagrama como Ferramenta nas Organizações**. Universidade Federal de Sergipe – Centro de Ciências Sociais e Aplicado – Departamento de Secretariado Executivo. São Cristóvão, 2017, p. 27, 33,35. Disponível em:<<https://ri.ufs.br/bitstream/riufs/6752/2/Amanda%20da%20Concei%C3%A7%C3%A3o%20Rodrigues.pdf>>. Acesso em: 21 jun. 2018.

SCHEIN, Edgar H. **Cultura Organizacional e Liderança**. São Paulo: Ed. Atlas, 2009, p. 11 e p. 255.

VERGARA, Sylvia Constant. **Gestão de Pessoas**. São Paulo, Ed. Atlas, 2012, p. 83.