



UEPB

**UNIVERSIDADE ESTADUAL DA PARAÍBA - UEPB
CAMPUS VII**

**CENTRO DE CIÊNCIAS EXATAS E SOCIAIS APLICADAS - CCEA
CURSO DE GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**

HELLEN LETICIA DA SILVA SEVERO

**UTILIZAÇÃO DOS PERFIS COMPORTAMENTAIS NO PROCESSO DE
ALOCÇÃO DE PESSOAS NA EMPRESA: UM ESTUDO EM UMA INSTITUIÇÃO
PRIVADA DE ENSINO TÉCNICO E SUPERIOR**

**PATOS-PB
2023**

HELLEN LETICIA DA SILVA SEVERO

**UTILIZAÇÃO DOS PERFIS COMPORTAMENTAIS NO PROCESSO DE
ALOCAÇÃO DE PESSOAS NA EMPRESA: UM ESTUDO EM UMA INSTITUIÇÃO
PRIVADA DE ENSINO TÉCNICO E SUPERIOR**

Trabalho de Conclusão de Curso (Artigo) apresentado ao Centro de Ciências Exatas e Sociais Aplicadas da Universidade Estadual da Paraíba, como requisito parcial à obtenção do título de Graduada em Administração.

Área de concentração: Gestão de pessoas.

Orientador: Prof^a. Dr^a Simone Costa Silva

**PATOS-PB
2023**

É expressamente proibido a comercialização deste documento, tanto na forma impressa como eletrônica. Sua reprodução total ou parcial é permitida exclusivamente para fins acadêmicos e científicos, desde que na reprodução figure a identificação do autor, título, instituição e ano do trabalho.

S498u Severo, Hellen Leticia da Silva.

Utilização dos perfis comportamentais no processo de alocação de pessoas na empresa [manuscrito] : um estudo em uma instituição privada de ensino técnico e superior / Hellen Leticia da Silva Severo. - 2023.

33 p. : il. colorido.

Digitado.

Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração) - Universidade Estadual da Paraíba, Centro de Ciências Exatas e Sociais Aplicadas, 2023.

"Orientação : Profa. Dra. Simone Costa Silva, Coordenação do Curso de Administração - CCEA. "

1. Gestão de Pessoas. 2. Perfis comportamentais. 3. Seleção de pessoas. 4. Teoria DISC. I. Título

21. ed. CDD 658.3

HELLEN LETICIA DA SILVA SEVERO

UTILIZAÇÃO DOS PERFIS COMPORTAMENTAIS NO PROCESSO DE ALOCAÇÃO
DE PESSOAS NA EMPRESA: UM ESTUDO EM UMA INSTITUIÇÃO PRIVADA DE
ENSINO TÉCNICO E SUPERIOR

Trabalho de Conclusão de Curso (Artigo)
apresentado ao Centro de Ciências Exatas
e Sociais Aplicadas da Universidade
Estadual da Paraíba, como requisito
parcial à obtenção do título de Graduanda
em Administração.

Área de concentração: Gestão de pessoas.

Aprovada em: 01/12/2023.

BANCA EXAMINADORA

Documento assinado digitalmente



SIMONE COSTA SILVA

Data: 12/12/2023 15:09:07-0300

Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

Profa. Dr^a Simone Costa Silva (Orientador)
Universidade Estadual da Paraíba (UEPB)

Documento assinado digitalmente



MARY DAYANE SOUZA SILVA

Data: 12/12/2023 17:07:11-0300

Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

Profa. Dr^a. Mary Dayane Souza Silva
Universidade Estadual da Paraíba (UEPB)

Documento assinado digitalmente



ERIKA LIRA ROSADO

Data: 13/12/2023 18:27:13-0300

Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

Profa. Erika Lira Rosado
Universidade Estadual da Paraíba (UEPB)

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	8
2 REFERENCIAL TEÓRICO.....	9
2.1 Gestão de pessoas e o processo de aplicar pessoas	9
2.1.1 Processo de aplicar pessoas	10
2.2 Comportamento individual nas organizações	12
2.3 Teoria DISC	13
2.3.1 Perfil dominante	14
2.3.2 Perfil influente	15
2.3.3 Perfil estabilidade	16
2.3.4 Perfil conformidade	17
3 ASPECTOS METODOLÓGICOS	18
4 RESULTADOS ENCONTRADOS.....	20
4.1 Perfil comportamental predominante	21
4.2 Perfis comportamentais no dia a dia das atividades.....	22
4.3 Aspectos comportamentais e o processo de alocação de pessoas na empresa	25
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	26
REFERÊNCIAS.....	27
APÊNDICES	29

Ao meu pai, Geraldo Severo Júnior (in memoriam), que tanto me incentivou na busca pelo conhecimento, à minha avó Constância de Sousa Severo, por todo o apoio e orações, e a toda a minha família DEDICO.

**UTILIZAÇÃO DOS PERFIS COMPORTAMENTAIS NO PROCESSO DE
ALOCAÇÃO DE PESSOAS NA EMPRESA: UM ESTUDO EM UMA INSTITUIÇÃO
PRIVADA DE ENSINO TÉCNICO E SUPERIOR**

***USE OF BEHAVIORAL PROFILES IN THE PROCESS OF ALLOCATION OF
PEOPLE IN THE COMPANY: A STUDY IN A PRIVATE INSTITUTION OF
TECHNICAL AND HIGHER EDUCATION***

Hellen Leticia da Silva Severo¹
Simone Costa Silva²

RESUMO

O presente trabalho tem como objetivo compreender como ocorre a análise e utilização dos perfis comportamentais de cada colaborador no processo de seleção de pessoal em uma instituição privada de ensino técnico e superior. Essa análise foi realizada identificando o perfil e o setor que cada colaborador. O método de pesquisa utilizado foi o qualitativo, exploratório e descritivo, coletando dados secundários do teste comportamental baseado na Teoria DISC, desenvolvida pelo psicólogo William Moulton Marston. O teste foi realizado pelo setor de recursos humanos com todos os colaboradores, e, ao realizar a análise, concluímos que os perfis são utilizados como critério de alocação, não resultando em exonerações com base no perfil comportamental.

Palavras-chave: Gestão de Pessoas. Perfis Comportamentais. Seleção de Pessoas. Teoria DISC.

ABSTRACT

The present work aims to understand how the analysis and use of the behavioral profiles of each employee occurs in the personnel selection process in a private technical and higher education institution. This analysis was carried out by identifying the profile and sector of each employee. The research method used was qualitative, exploratory and descriptive, collecting secondary data from the behavioral test based on the DISC Theory, developed by psychologist William Moulton Marston. The test was carried out by the human resources sector with all employees, and, when carrying out the analysis, we concluded that the profiles are used as an allocation criterion, not resulting in dismissals based on the behavioral profile.

Keywords: People management. Behavioral Profiles. People Selection. DISC theory.

¹ Graduanda em Administração, pela Universidade Estadual da Paraíba (UEPB). *E-mail:* hellen.silva@aluno.uepb.edu.br

² Professora Orientadora, pela Universidade Estadual da Paraíba (UEPB). *E-mail:* monyadm@servidor.uepb.edu.br

1 INTRODUÇÃO

Administração de Recursos Humanos, ou Gestão de Pessoas, é o nome dado a um conjunto de relações estabelecidas entre funcionários e empresa, com a função de administrar pessoas em seu ambiente de trabalho (Chiavenato, 1999). É um conjunto de práticas e metodologias aplicadas com o objetivo de administrar e compreender a melhor forma de a organização gerir as pessoas.

Dentro da gestão de pessoas está o processo de aplicar pessoas. Esse processo compreende que, “uma vez recrutadas e selecionadas, as pessoas deverão ser integradas à organização, posicionadas em seus respectivos cargos e tarefas e avaliadas quanto ao seu desempenho” (Chiavenato, 2008, p.12).

Na aplicação de pessoas, destaca-se o perfil comportamental, que indica a maneira utilizada para decodificar as posturas adotadas por alguém diante de determinados estímulos. Em outras palavras, conforme Half (2019), é uma forma de compreender e identificar qual será a reação do colaborador diante de uma situação específica. Entendendo os conceitos de abordagem comportamental, podemos compreender como os perfis comportamentais influenciam no processo de aplicar pessoas a cada setor e tarefa. Além disso, a gestão de pessoas possui diversos ramos, nos quais podemos entender e orientar o colaborador a enxergar e alcançar o seu melhor potencial dentro da organização.

Os perfis comportamentais podem ser definidos por meio de métodos e estudos que apresentam variações entre os autores e suas abordagens. No entanto, esses métodos avaliam as perspectivas de cada pessoa, assim como os pontos positivos, negativos e de equilíbrio do indivíduo, destacando a predominância de um perfil. Dentre os modelos, podemos mencionar a Teoria DISC, criada pelo psicólogo William Moulton Marston em 1928, que analisa as tendências de comportamento descrevendo quatro fatores para o desenvolvimento humano: Dominância, Influência, Estabilidade e Conformidade (Goleman, 2001).

Diante do exposto, o presente trabalho busca responder à seguinte pergunta de pesquisa: Como ocorre a análise e utilização dos perfis comportamentais de cada colaborador no processo de seleção de pessoal em uma instituição privada de ensino técnico e superior?

Este trabalho tem como objetivo geral compreender como o perfil de cada colaborador pode ser utilizado no processo de seleção de pessoal para cada setor em uma instituição privada de ensino técnico e superior. Além disso, apresenta os seguintes objetivos específicos: Identificar os perfis comportamentais predominantes entre os colaboradores; Mostrar como os perfis comportamentais se manifestam no dia a dia das atividades e descrever quais aspectos/níveis são considerados no processo de alocação de colaboradores na empresa.

Este artigo inicia-se com a introdução sobre o assunto a ser abordado e analisado, seguido dos referenciais teóricos que abrangem a gestão de pessoas e o processo de seleção de pessoal, o comportamento individual nas organizações e a Teoria DISC, analisando os perfis que ela destaca. Em seguida, encontramos os aspectos metodológicos, nos quais foram percorridos sobre os processos utilizados na pesquisa e os resultados encontrados por meio da coleta de dados secundários. Após isso, foram destacadas as considerações finais sobre o problema de pesquisa e disponibilizados os referenciais que foram utilizados.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Gestão de pessoas e o processo de aplicar pessoas

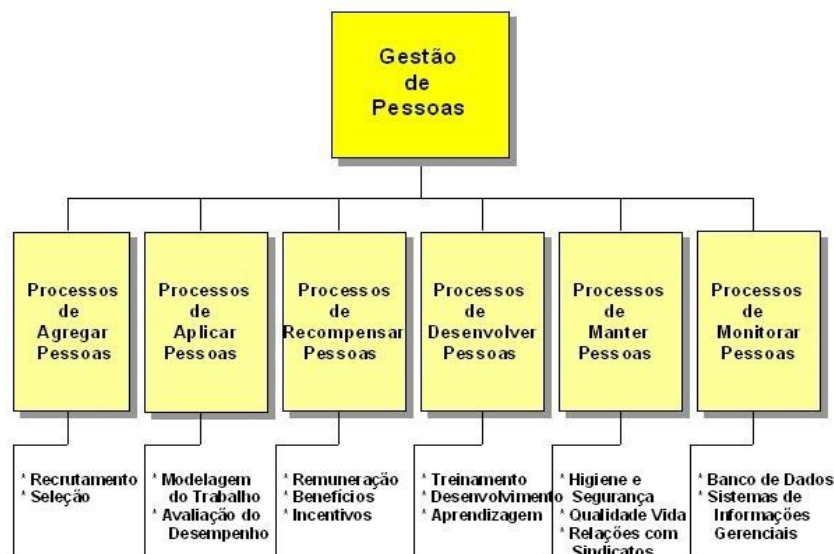
A gestão de pessoas, também conhecida como administração de recursos humanos, é uma área fundamental nas organizações dedicada à gestão e otimização do relacionamento entre a empresa e seus colaboradores. Envolve uma série de atividades, políticas e práticas que visam atrair, desenvolver, reter e motivar os funcionários, com o objetivo de alcançar os objetivos e metas da organização (Chiavenato, 2008).

Chiavenato (2004) afirma que a gestão de pessoas é representada pelas organizações e pelas pessoas, e que os papéis de importância das partes são os mesmos. Isso ocorre porque há uma troca mútua, uma vez que as pessoas dependem das organizações para alcançarem seu sucesso pessoal e profissional, que são simultâneos, assim como as corporações precisam do auxílio e desempenho dos funcionários para se destacarem e prosperarem no mercado promissor.

Assim, as pessoas dependem das organizações nas quais trabalham para atingir seus objetivos pessoais e individuais. Crescer na vida e ser bem-sucedido quase sempre significa crescer dentro das organizações. De outro lado, as organizações dependem direta e irremediavelmente das pessoas para operar, produzir seus bens e serviços, atender seus clientes, competir nos mercados e atingir seus objetivos globais e estratégicos. Com toda certeza, as organizações jamais existiriam sem as pessoas que lhes dão vida, dinâmica, energia, inteligência, criatividade e racionalidade (Chiavenato, 2004).

A Gestão de Pessoas é composta por processos, a saber: processos de provisão, aplicação, manutenção, desenvolvimento e monitoração de pessoas, como mostra a Figura 1.

Figura 1 – Os seis processos da gestão de pessoas



Fonte: Chiavenato, 2008, p. 15

Na figura anterior, podemos entender o passo a passo que a gestão de pessoas estabelece e as etapas pelas quais ela passa para criar uma boa estrutura para o processo. Esse processo consiste em um conjunto de atividades estruturadas e destinadas a resultar em um produto especificado para um determinado cliente (Chiavenato, 2010).

2.1.1 Processo de aplicar pessoas

Para Chiavenato (1999), o processo de aplicar pessoas consiste em realizar a análise e descrição de cargos, planejar a alocação interna de recursos humanos. Ele enfatiza ainda que aplicar pessoas é o processo pelo qual a empresa apresenta seus principais valores e regras, podendo ser transmitido por meio de processos seletivos, treinamentos, histórias, linguagem, rituais e cerimônias, ou ainda por meio de Programas de Integração. Esse princípio recebe o nome de Cultura Organizacional.

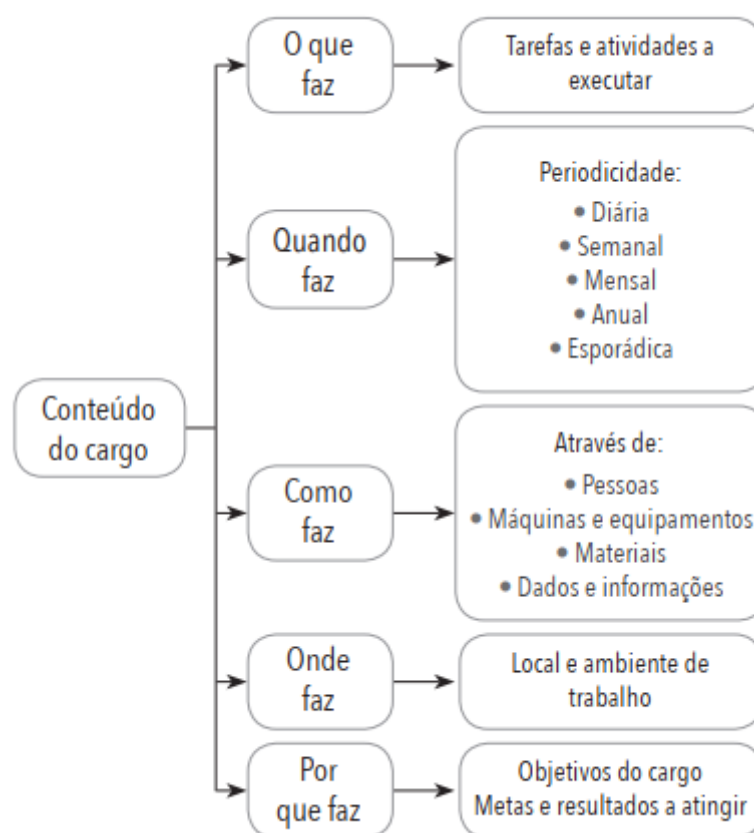
Esse processo é construído através de três princípios, que são: Orientação das pessoas, consistindo nos programas de socialização e integração dos novos funcionários à cultura organizacional; Modelagem do trabalho, que refere-se às maneiras de desenhar e estruturar o trabalho dentro da organização; e Avaliação do desempenho humano (Avila; Stecca, 2015).

O processo de orientação das pessoas, segundo Chiavenato (2014), é um dos primeiros passos para a aplicação de colaboradores na organização e a designação deles para suas devidas atribuições. Esse passo é fundamental para direcionar o colaborador e deixá-lo seguro e tranquilo em sua nova função. No entanto, esse trabalho precisa ser mútuo entre empresa e contratado.

Todavia, de nada vale tentar orientar as pessoas na organização, se ela própria não sabe para onde pretende ir. É o mesmo que tentar arrumar cuidadosamente as coisas em um barco sem saber para onde ele deverá se dirigir (Chiavenato, 2014).

O processo de modelagem do trabalho é determinado pela maneira como as pessoas trabalham nas organizações e depende basicamente de como seu trabalho foi planejado, modelado e organizado. Em suma, como foi feita a distribuição das tarefas, enfatiza Chiavenato em seu livro "Gestão de Pessoas nas Organizações" (Chiavenato, 2010).

Figura 2 – Conteúdo do cargo segundo a descrição de cargos.



Fonte: Chiavenato, 2014, p. 189

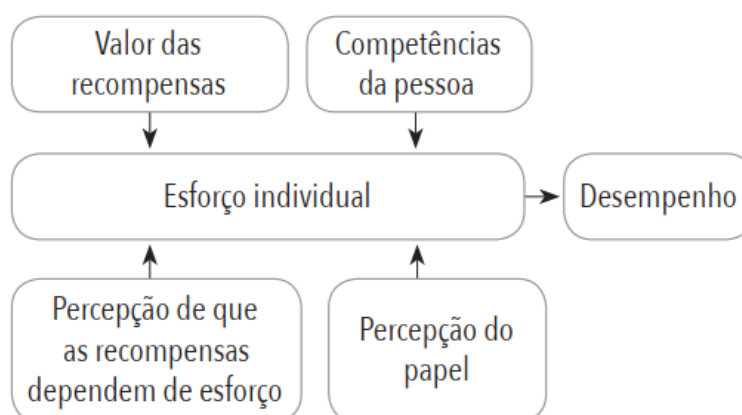
Na Figura 02, podemos observar como é feita a distribuição dos cargos e as etapas que ela segue. Ela demonstra exatamente as tarefas que são necessárias cumprir nos dias determinados, detalhando como se deve fazer e no local destinado para que sejam alcançados os objetivos para um cargo específico.

A avaliação do desempenho humano consiste em avaliar a atuação do colaborador para que a qualidade do trabalho e a qualidade de vida nas organizações possam ser aprimoradas. Ela está relacionada a como o colaborador está se desenvolvendo na empresa e é medida e analisada por inúmeros fatores que influenciarão nos resultados (Chiavenato, 2014).

O desempenho humano na organização é extremamente contingencial. Varia de pessoa para pessoa e de situação para situação, pois depende de inúmeros fatores condicionantes que o influenciam poderosamente (Chiavenato, 2014).

Essa avaliação pode focar no cargo ocupado pelo colaborador e nas competências que ele traz para proporcionar o sucesso organizacional. Essa análise é feita para que ocorra um feedback positivo ou negativo e, dependendo dos resultados, o colaborador seja recompensado e reconhecido pelo seu desempenho.

Figura 3 – Principais fatores que afetam o desempenho no cargo.



Fonte: Chiavenato, 2014, p. 211

Na Figura 03, podemos analisar os fatores que afetam o desempenho dos colaboradores. Observamos que o esforço individual é influenciado pelas recompensas e competências individuais, e que estas estão diretamente ligadas ao desempenho no trabalho.

2.2 Comportamento individual nas organizações

O comportamento organizacional (CO), segundo Schermerhorn, Hunt e Osborn (1999), é o estudo de indivíduos e grupos em organizações, aplicando-se a todos os tipos de ambientes de trabalho, sejam eles pequenos ou grandes.

Esses grupos podem ser compostos por diferentes sexos, raças, etnias, perfis, idades e capacidades físicas, e para que a boa convivência seja mantida, precisamos preservar o respeito às diferenças individuais.

Segundo Galli (2009), o perfil comportamental serve para podermos analisar e entender as características de cada pessoa e prever as tendências de comportamento com base no perfil e em como irá agir. Também ajuda a descobrir as motivações, as personalidades e as habilidades que os colaboradores terão dentro da empresa. Com base nisso, conseguimos destinar as atribuições que cada um adquirirá no espaço de trabalho. Uma vez diagnosticado o perfil comportamental dos indivíduos, o nível de alinhamento ao cargo é avaliado pelo grau de proximidade entre seu perfil e o perfil “ideal” pré-definido para o cargo.

Para definir esse comportamento, podemos realizar análises que destacarão os perfis individuais de cada um. Conforme Jung (1971) afirma, uma análise de perfil comportamental é capaz de proporcionar uma elevação nos quesitos qualidade, inovação e produtividade. "Isso significa que não adianta ter um bom conhecimento técnico e não ter um perfil comportamental compatível com o bom desenvolvimento das atividades. O perfil comportamental é o diferencial competitivo de cada profissional" (Rabaglio, 2004, p.10).

Nesse sentido, “de uma forma geral, saber como as pessoas se sentem, conhecer a maneira como buscam atingir seus objetivos e poder prever suas reações é uma forma de encontrar um ambiente de trabalho equilibrado e coerente com seus próprios objetivos e formas de alcançá-los” (Silva, 2011, p.13).

Portanto, é necessário definir os tipos de comportamento individual, e para isso, aplica-se um modelo de análises de perfil que auxilie na aplicação de pessoas dentro das organizações.

2.3 Teoria DISC

Com base no comportamento de cada indivíduo, podemos descobrir e estabelecer formas de entender exatamente com quem vamos lidar, conviver e contratar para atuar em uma organização, e como aquele indivíduo vai contribuir para determinada função. Para isso, a Teoria DISC é uma ferramenta que permite mapear o comportamento individual.

Segundo Solides (2020), na década de 1920, William Marston, PhD em Psicologia pela Universidade de Harvard, desenvolveu a Teoria DISC para explicar as reações emocionais dos seres humanos e publicou em seu livro "*The Emotions of Normal People*". A Teoria DISC é um sistema de identificação de perfil comportamental, feito por meio de testes como Profiler e DISC (Xavier; Ribeiro; Centro, 2020).

Essa teoria foi aprimorada ao longo dos séculos e tem correlação com teorias antecedentes, como a teoria de Humores e Temperamentos de Hipócrates, que serviu como base para a teoria junguiana de personalidade. Apesar de adotarem outros nomes, essas teorias se interligam através do comportamento e do tipo de personalidade que cada uma aborda (Rodrigues, 2020).

Entretanto, apesar de parecidas, conseguimos encontrar algumas divergências em relação à teoria deles. Para Hipócrates, que considerava os tipos de perfis como colérico, sanguíneo, fleumáticos e melancólicos, um indivíduo só pode ter um tipo de temperamento. No entanto, para Marston, que defende a teoria DISC (Dominante, Influyente, Estável e Conforme), todos podem ter os quatro tipos de comportamento, com ênfase em um ou dois deles (Furlow, 2000).

Em suma, a teoria DISC aborda quatro fatores de comportamento de um indivíduo: Dominância, Influência, Estabilidade e Conformidade. Cada um deles tem sua especificidade e característica exclusiva que podem ser usadas para lados bons ou ruins. Conforme a análise de perfil, conseguimos destacar em que vertente cada pessoa se encaixa melhor.

Figura 3 – Quadro de relacionamento de teorias comportamentais



Fonte: Matos e Portela (2012) *apud* Resende (2021)

Na Figura 04, encontra-se um resumo comparativo das teorias comportamentais ao longo dos anos, baseado nos autores.

A seguir, abordaremos especificamente cada um dos perfis comportamentais propostos pela Teoria DISC.

2.3.1 Perfil dominante

Com relação ao que já foi dito, o DISC é formado por quatro fatores: Dominância, Influência, Estabilidade e Conformidade. A Dominância é a condição em que a pessoa é mais voltada para os resultados e, em geral, estará sempre à frente de situações como líder; são pessoas mais objetivas (Silva, 2011).

Quadro 01 - Principais características do perfil dominante

Perfil de Comportamento	Subfatores	Características
	Determinação	Pontos altos: pessoas visionárias, com tendência a enxergar o futuro e cumprir atividades desafiantes. são competitivas e decisivas, tendo como foco principal a geração de resultados. Por isso, tendem a não admitirem falhas e possuem uma tomada de decisão rápida, levando-os à

Dominância		liderança nata.
	Independência	Pontos baixos: podem ter reações exageradas e desconsiderar opiniões alheias. São vistos como arrogantes, competitivos e centralizadores.
	Automotivação	Ponto de equilíbrio: para manter um equilíbrio entre seus pontos altos e baixos é necessário que exerçam paciência, busquem escutar opiniões alheias e entendam a importância da delegação de tarefas.

FONTE: Resende (2021) com base em Marston (1989) e Matos (2012).

No Quadro 01, observamos os subfatores que fazem parte da formação do perfil, destacando para o dominante: a determinação, a independência e a automotivação, e as características que abordam os pontos altos, destacando as condições positivas do perfil, como ser uma pessoa visionária e com tendências para os resultados. Os pontos baixos, que podem ser considerados estímulos para mudanças, incluem desvalorizar a opinião do próximo e ser arrogante. Também são destacados os pontos de equilíbrio, que ajudam a lidar com os pontos baixos, utilizando os pontos altos do perfil dominante, como a paciência e a busca pela aceitabilidade das opiniões. Assim, é possível ter um melhor aproveitamento.

2.3.2 Perfil influente

A Influência é formada por pessoas que são mais comunicativas e têm grande afinidade com relacionamentos. São sociáveis e têm facilidade em motivar as pessoas com quem convivem, apesar de não serem muito realistas (Vieira; Rodrigues, 2015). O Quadro 02 apresenta as principais características desse perfil.

Quadro 02 - Principais características do perfil influente

Perfil de Comportamento	Subfatores	Características
Influência	Sociabilidade	Pontos altos: pessoas extremamente boas com relacionamentos interpessoais, abertos, calorosos, amigáveis e extrovertidos. São muito comunicativos e sociáveis, fazendo com que sejam bons decisores, persuasivos e formadores de opinião.
	Entusiasmo	Pontos baixos: podem ser impulsivos e irracionais na forma de agir. Pela forte comunicação podem ser vistos como superficiais, egoístas,

		inconvenientes e diplomacia exagerada. Podem demonstrar rebeldia e agressividade quando rejeitados.
	Autoconfiança	Ponto de equilíbrio: para manter um equilíbrio entre seus pontos altos e baixos é necessário sejam menos sonhadores e mais pragmáticos, o que impediria a procrastinação gerada pela necessidade de atividades dinâmicas.

FONTE: Resende (2021) com base em Marston (1989) e Matos (2012).

No Quadro 02, analisamos os subfatores que compõem o perfil influente, sendo eles: a sociabilidade, o entusiasmo e a autoconfiança. Seguindo das características formadas pelos pontos altos de relações interpessoais, extroversão e persuasão. Os pontos baixos enfatizam que os influentes podem ser impulsivos e agressivos quando rejeitados. No ponto de equilíbrio, destaca-se que precisam ser menos sonhadores para evitar a procrastinação.

2.3.3 Perfil estabilidade

Os que têm perfil voltado para a Estabilidade tendem a ser mais leais e pacientes, não gostam de mudanças bruscas ou surpresas e precisam estar sempre a par de como a situação vai transcorrer para que estejam preparados para o que surgir (Silva, 2011). No Quadro 03 estão as características do perfil de estabilidade.

Quadro 03 - Principais características do perfil estabilidade

Perfil de Comportamento	Subfatores	Características
Estabilidade	Paciência	Pontos altos: pessoas pacientes e que agem no momento certo, ponderando os sentimentos e relações, são considerados bons ouvintes e pessoas que se importam genuinamente com os outros. São simpáticos e leais com quem os oferece a confiança necessária. São muito detalhistas e planejadores nas atividades que precisam desenvolver, também demonstram adaptabilidade e organização.
	Persistência	Pontos baixos: podem ser muito resistentes a mudanças bruscas e por isso podem ser vistos como questionadores e

		com dificuldades para tomar decisões. Se magoam com facilidade e guardam rancor, fazendo com que as críticas recebidas sejam potencializadas tendendo a terem características agressivas e temperamentais.
	Consideração	Ponto de equilíbrio: para manter um equilíbrio entre seus pontos altos e baixos é necessário que tenham atenção ao processo de tomar decisões, pois sentem necessidade de conhecer todos os dados envolvidos e isso pode postergar decisões importantes. Devem ter atenção no momento de julgamento, pois como são sensíveis aos problemas alheios, podem estar enviesados em determinadas situações.

FONTE: Resende (2021) com base em Marston (1989) e Matos (2012).

No Quadro 03, observamos os subfatores que fazem parte da formação do perfil, destacando para o estável: a paciência, a persistência e a consideração. As características que abordam os pontos altos se destacam como ser pessoas que são bons ouvintes, simpáticas e detalhistas. Os pontos baixos enfatizam a resistência a mudanças bruscas e o ressentimento fácil, e ainda destacam os pontos de equilíbrio para a atenção ao processo de decisão e aos julgamentos.

2.3.4 Perfil conformidade

Os que são Conformes sempre irão agir da maneira correta e exata, seguindo as normas e sem dar brechas para situações que possam ser "fora da regra". São extremamente críticos e analíticos, atentando-se aos mínimos detalhes (Silva, 2011). A seguir, o Quadro 04 traz as características do referido perfil.

Quadro 04 - Principais características do perfil conformidade

Perfil de Comportamento	Subfatores	Características
Conformidade	Exatidão	Pontos altos: pessoas precisas e orientadas à exatidão, são muito lógicos, analíticos, curiosos e disciplinados. Evitam conflitos, sempre agindo de forma diplomática e ponderada.
	Conectividade	Pontos baixos: podem ser muito metódicos e presos a regras e procedimentos, fazendo com que seus relacionamentos sejam prejudicados. Fazem

		críticas duras, sem dar importância em como a opinião será percebida.
	Perceptividade	Ponto de equilíbrio: para manter um equilíbrio entre seus pontos altos e baixos é necessário que trabalhem o trabalho em equipe e empatia, desenvolvendo sociabilidade

FONTE: Resende (2021) com base em Marston (1989) e Matos (2012).

No Quadro 04, analisamos os subfatores que compõem o perfil conforme, sendo eles: a exatidão, a conectividade e a perceptividade. Seguindo das características formadas pelos pontos altos de disciplina, precisão e pessoas que evitam os conflitos. Os pontos baixos enfatizam os conformes como pessoas metódicas e críticas, e no ponto de equilíbrio destaca que precisam trabalhar mais o trabalho em equipe e a empatia ao abordar um comentário.

3 ASPECTOS METODOLÓGICOS

Partindo da concepção de que método é um procedimento ou caminho para alcançar determinado fim e que a ciência é a busca do conhecimento, podemos dizer que o método científico é um conjunto de procedimentos adotados com o propósito de atingir o conhecimento (Prodanov; Freitas, 2013).

Dito isto, é possível afirmar que o método utilizado para o presente estudo foi o qualitativo, que, segundo Cardano (2017), consiste na escolha adequada de métodos e teorias convenientes; no reconhecimento e na análise de diferentes perspectivas e na variedade de abordagens e métodos.

Esta pesquisa também tem caráter exploratório e descritivo. Segundo Gil (2002), as pesquisas exploratórias têm como objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou a constituir hipóteses, realizando um levantamento de entrevistas. O tipo de investigação descritiva tem como objetivo descrever as características de determinada população ou fenômeno.

Para a coleta de dados, foram utilizados dados secundários oriundos da aplicação de um teste que é solicitado ao colaborador pelo setor de recursos humanos da empresa que permite encontrar o perfil comportamental de cada colaborador de uma Instituição Privada de Ensino Técnico e Superior localizada na cidade de Patos e realizada uma análise descritiva desses dados. Considera-se que esse teste é rápido e intuitivo. O *link* para resposta costuma ser encaminhado através do *WhatsApp* ou *e-mail* do setor de recursos humanos da empresa para o candidato, podendo ser acessado em computadores, tablets ou smartphones conectados à *internet*. Logo após, é solicitado que, antes da entrevista para seleção do colaborador, realize e envie o resultado.

Os participantes da pesquisa consistem em um total de 32 funcionários, sendo 37,5% (12) do gênero masculino e 62,5% (20) do gênero feminino. Dos 32 colaboradores, o quadro de trabalho divide-se da seguinte forma: 4 (quatro) diretores, 1 (um) coordenador, 3 (três) supervisores, 2 (dois) do setor de recursos humanos, 2 (dois) do setor financeiro, 2 (dois) do setor de diplomas, 2 (dois) da secretaria, 6 (seis) do setor comercial, 4 (quatro) do setor de marketing, 1 (um) da biblioteca, 2 (dois) do setor de suporte, 1 (um) do setor operacional e 2 (dois) de serviços gerais.

O teste para identificação do perfil comportamental é realizado através da utilização do *CIS Assessment*, que é um *software* 100% brasileiro desenvolvido para o mapeamento e análise destes perfis. Tem como base principal a teoria DISC, de *William Moulton Marston*, mas também emprega conceitos dos Tipos Psicológicos, de Carl Jung, e Teoria de Valores, de Eduard Spranger.

Com uma abordagem múltipla, a ferramenta oferece um panorama individualizado e complexo sobre o respondente, considerando mais de 80 tipos de informações para análise. Entre elas estão o perfil predominante, que será utilizado neste estudo, estilo de liderança, tomada de decisão, melhor área de atuação, motivadores e medos, competências comportamentais e pontos fortes do perfil, para melhor compreender a personalidade e as potenciais competências dos indivíduos.

O questionário é simples, de fácil usabilidade e compreensão, e inicia-se com a solicitação de cadastro do participante com dados como: nome, e-mail, sexo, país, UF, cidade e contato telefônico, todos com campos obrigatórios.

Figura 4 – Tela inicial para cadastro

JÁ SOU CADASTRADO

QUERO ME CADASTRAR

Nome *

E-mail * exemplo@email.com

Sexo *

País * BRASIL

UF *

Cidade * Seleccione um estado

Celular *

* CAMPOS OBRIGATORIOS

Ao fornecer estes dados, você concorda com nossa Política de Privacidade

CADASTRAR

Fonte: <https://cisassessment.com.br/>

Após realizar o cadastro, o usuário é direcionado para a página seguinte, que contém as instruções de como deve classificar os adjetivos. O questionário é composto por 3 etapas, sendo nas etapas 1 e 2, 10 grupos com 4 adjetivos cada um, e na etapa 3, 10 grupos com 6 frases. Por ser dinâmico, o respondente utiliza o cursor para clicar no adjetivo ou frase e arrastar para fazer a classificação. O teste também contém um botão para obter uma breve descrição sobre o adjetivo apresentado.

Na Etapa 1, esses adjetivos devem ser ordenados de forma que os dois primeiros sejam os que o respondente mais se identifica, e os dois últimos sejam os que menos se identifica. Após isso, na Etapa 2, seguindo a mesma lógica, é orientado que preencha o inventário novamente, desta vez retratando a forma como acredita que as pessoas do convívio pessoal e profissional esperam que ele seja ou se comporte para ter um melhor desempenho, não como ele verdadeiramente é.

Os adjetivos encontrados nessas etapas são: Consistente, Preciso, Confiante, Determinado, Leal, Sociável, Conservador, Exigente, dentre outros, como é demonstrado no Apêndice A.

Na Etapa 3, 10 grupos com 6 frases devem ser classificadas por ordem de maior significância e menor relevância para o usuário. É orientado que o usuário pense exatamente no que é importante e como tomaria as decisões. Em seguida, o questionário é finalizado, e o resultado com o perfil comportamental predominante é disponibilizado.

Algumas das frases encontradas nessa etapa são: Expandir minha produtividade; Seguir uma estratégia de sucesso; Viver de acordo com os princípios; Ter uma vida em equilíbrio; Estar sempre aprendendo algo novo; Auxiliar os mais necessitados, dentre outros, como é demonstrado no Apêndice B.

Figura 5 – Tela com o resultado de perfil

The screenshot shows a profile result for 'HELLEN, O SEU ESTILO É'. The main heading is 'COMUNICADOR'. The text describes her as someone who values connecting with many people, is expressive, and has an emotional focus on social relationships. It lists traits like being confident, charismatic, and persuasive. It also notes that she might struggle with being too optimistic or talking too much. The text concludes with a question: 'Quais dessas é você?' and a note that this is only a small part of her real identity.

HELLEN, O SEU ESTILO É

COMUNICADOR

Você faz parte do grupo que valoriza a **conexão com muitas pessoas**. Quanto mais gente melhor! Por essa razão, para você, é muito importante **poder se expressar**. Com um modo **mais emocional** de perceber as situações, o seu **foco está nas relações sociais**. Isso lhe confere um aspecto, majoritariamente, **confiante e carismático**, com facilidade para **contagiar e inspirar**. Você também **se comunica de forma persuasiva**, geralmente, sendo aquela que sabe dizer o que as pessoas desejam ouvir. Deste modo, você tende a gostar de uma boa conversa e de **interagir** com pessoas diversas. Com **entusiasmo**, articula pessoas com certa facilidade. Porém, devido à necessidade de **se sentir aceita e pertencente**, pessoas como você tendem a se limitarem, quando se sentem rejeitadas.

Assim, você pode ser aquela colega **otimista**, que usa a própria **capacidade de convencimento** como peça-chave para motivar um time na direção de um objetivo. Mas também pode ser aquela que **fala demais**, além de ser **pouco objetiva**.

Quais dessas é você?

Essa é apenas uma pequena parte da sua real identidade. **Você é e pode muito mais!**

Fonte: <https://cisassessment.com.br/>

O resultado é gerado rapidamente, e com ele é disponibilizado um breve resumo sobre o perfil que foi encontrado, destacando os pontos positivos e negativos para que o usuário entenda um pouco sobre o seu perfil comportamental.

Para análise dos dados secundários relevantes para o presente estudo, foi solicitada permissão ao setor de recursos humanos da instituição para acessar os resultados dos testes dos colaboradores e, logo após, obter a disponibilização dos dados que ficam anexados à ficha de cada colaborador.

De posse dos dados, estes foram organizados e tabulados para que fosse possível realizar as análises, que consistiam em identificar os perfis comportamentais dos colaboradores em cada setor da instituição, buscando entender se aquele perfil condiz com o que o departamento necessita.

4 RESULTADOS ENCONTRADOS

Esta seção do trabalho tem por objetivo apresentar e discutir os resultados obtidos durante a pesquisa realizada em uma instituição privada de ensino técnico e superior localizada na cidade de Patos, a fim de atender aos objetivos propostos.

A empresa onde foi realizada a pesquisa é uma instituição de ensino que está há 15 anos no mercado e oferta cursos técnicos em Enfermagem, Veterinária, Farmácia, Saúde Bucal, Segurança do Trabalho e Análises Clínicas, além de graduação em Enfermagem, pós-graduação e pós-técnica. Está situada no estado da

Paraíba, com polos nas cidades de Patos, Pombal, Sousa e Itaporanga. No entanto, o estudo limita-se à unidade de Patos, onde encontramos, somados a todos os setores, 32 colaboradores. Portanto, todos os colaboradores participaram da pesquisa, alcançando assim 100% de respondentes.

4.1 Perfil comportamental predominante

Os perfis comportamentais predominantes são reflexos da complexidade e da diversidade das características dos indivíduos, que moldam as interações humanas. Dentre esses perfis comportamentais, como já citado anteriormente, podemos defini-los em quatro: Dominante, Influente, Estável e Conforme.

Dentre os 32 respondentes, foram encontrados os seguintes resultados: 9 perfis Diretor, que na teoria DISC é denominado Dominante, sendo pessoas com características tendenciosas a valorizar a autonomia de decisão e, por isso, gostam de ter controle das próprias ações e das situações. Geralmente, pessoas que se enquadram ao perfil dominante tendem à liderança, pois têm foco nos resultados. Cobêro (2016) aponta que pessoas com um alto grau de Dominância são competitivas e decisivas, sendo voltadas para os resultados, embora possam ser exageradas e pouco diplomáticas.

Foram contabilizados também 8 perfis Comunicativo, sendo representado por Influente (na Teoria DISC). Pessoas com essa predominância tendem a valorizar a conexão com as pessoas, se expressam bastante e têm foco nas relações sociais. Silva (2011) aponta que o perfil influência percebe o meio como estando a seu favor e possui características de proatividade.

Para o perfil Planejador, representado por Estável, foram encontrados 8 colaboradores. Este perfil valoriza a segurança e previsibilidade e preza por uma rotina com responsabilidades bem definidas, além de ser muito prudente. Para Vieira e Rodrigues (2015), a estabilidade é o fator que se refere à paciência e lealdade. Indivíduos com um perfil de estabilidade predominante costumam ser metódicos e constantes, mas possuem dificuldades em aceitar mudanças.

Ainda, foram contabilizados 7 perfis Analíticos, representados pelo Conforme, na Teoria DISC. Esse perfil tende a ter muita disciplina e ser muito atento às informações, regras e procedimentos para evitar falhas. São cautelosos e minuciosos. Cobêro (2016) aponta que pessoas com uma alta Conformidade são analíticas, críticas e diretas, podendo ser pessimistas, defensivas e introvertidas.

Sendo assim, o perfil que se destacou na empresa foi o Perfil Dominante, já que tivemos 9 participantes com características desse perfil.

Dividindo os perfis por setores, encontramos os seguintes resultados: Na diretoria, 2 colaboradores com perfis Dominante, 1 com perfil Estável e 1 com perfil Influente. Na coordenação, encontramos 1 perfil Dominante; na supervisão, 2 perfis Dominantes e 1 Conforme. Já no setor de recursos humanos, encontramos 2 Conformes. No setor financeiro, 1 Dominante e 1 Estável; no setor de diplomas, 2 Conformes; na secretaria, 1 Influente e 1 Estável; no setor comercial, 5 Influentes e 1 Estável; no setor de marketing, 2 Dominantes, 1 Influente e 1 Estável; na biblioteca, 1 Conforme; no setor de suporte, 1 Conforme e 1 Estável; no setor operacional, 1 Estável; e no setor de serviços gerais, 1 Dominante e 1 Estável.

Sendo assim, o setor que apresenta predominância de perfis é o setor comercial, onde encontramos 5 perfis Influentes.

Figura 6 – Quadro de setores e perfis comportamentais da Instituição

SETOR	PERFIL COMPORTAMENTAL			
DIRETORIA	2 DOMINANTE	1 INFLUENTE	1 ESTÁVEL	0 CONFORME
COORDENAÇÃO	1 DOMINANTE	0 INFLUENTE	0 ESTÁVEL	0 CONFORME
SUPERVISÃO	2 DOMINANTE	0 INFLUENTE	0 ESTÁVEL	1 CONFORME
RECURSOS HUMANOS	0 DOMINANTE	0 INFLUENTE	0 ESTÁVEL	2 CONFORME
FINANCEIRO	1 DOMINANTE	0 INFLUENTE	1 ESTÁVEL	0 CONFORME
DIPLOMAS	0 DOMINANTE	0 INFLUENTE	0 ESTÁVEL	2 CONFORME
SECRETÁRIA	0 DOMINANTE	1 INFLUENTE	1 ESTÁVEL	0 CONFORME
COMERCIAL	1 DOMINANTE	5 INFLUENTE	1 ESTÁVEL	0 CONFORME
MARKETING	2 DOMINANTE	1 INFLUENTE	1 ESTÁVEL	0 CONFORME
BIBLIOTECA	0 DOMINANTE	0 INFLUENTE	0 ESTÁVEL	1 CONFORME
SUPORTE	0 DOMINANTE	0 INFLUENTE	1 ESTÁVEL	1 CONFORME
OPERACIONAL	0 DOMINANTE	0 INFLUENTE	1 ESTÁVEL	0 CONFORME
SERVIÇOS GERAIS	1 DOMINANTE	0 INFLUENTE	1 ESTÁVEL	0 CONFORME

Fonte: Elaborada pelo autor com base nos resultados encontrados

Na imagem acima podemos identificar em verde os perfis que são compatíveis com o setor, em amarelo os que agregam e em vermelho os perfis que não são ideais que estejam naquele departamento e que futuramente possa causar alguma intercorrência.

4.2 Perfis comportamentais no dia a dia das atividades

No dia a dia das atividades, é interessante notar como cada um desses perfis pode se destacar ou se adaptar. Por exemplo, um indivíduo com um perfil mais voltado para a Dominância pode sentir-se mais confortável tomando decisões rápidas e lidando com desafios, enquanto alguém com uma inclinação mais Influente pode preferir interações sociais e colaborativas. Entender esses perfis pode ajudar na comunicação eficaz, na atribuição de tarefas e na construção de equipes mais equilibradas e produtivas (Lima, 2014).

Cada perfil comportamental possui características positivas e negativas distintas que influenciam a forma como as pessoas se comunicam, interagem e lidam com as atividades do dia a dia.

É importante frisar que essas características "negativas" são apenas aspectos desafiadores dos diferentes perfis comportamentais. Cada perfil tem suas próprias qualidades únicas que podem ser benéficas em situações específicas. O entendimento dessas características ajuda na compreensão mútua e na construção de equipes mais equilibradas, permitindo que os membros se apoiem e colaborem considerando diferentes perspectivas e estilos de trabalho (Vieira; Rodrigues, 2015).

Nos resultados encontrados, podemos analisar esses perfis no dia a dia da empresa e identificar como funcionam as suas atividades. Na diretoria, encontramos 2 colaboradores com o perfil Dominante. Esse perfil costuma ter foco nos resultados, sendo essencial para a tomada de decisões estratégicas e para estabelecer metas para a organização. Também encontramos um perfil Estável. Por não gostarem de assumir riscos, podem não ser muito adaptáveis ao setor, mas podem agregar na previsibilidade e transmitir segurança aos demais membros de sua equipe. Além disso, identificamos um perfil Influyente, que é primordial para a comunicação, negociar acordos e apresentar propostas para a equipe.

Na coordenação, o perfil que se destaca é o Dominante. Esse perfil pode trazer uma série de benefícios para a empresa em questão; no entanto, também pode apresentar alguns desafios, como a possível rejeição de sugestões para a instituição. Esse colaborador se sairá muito bem na delegação de funções para a equipe de professores e nos planejamentos acadêmicos. Um perfil que agregaria ao setor seria um Influyente.

Na supervisão, o perfil que se destacou também foi o Dominante. Esse perfil é essencial para garantir que as tarefas dos docentes sejam realizadas de forma eficiente, assegurando um ensino de qualidade para os acadêmicos. No entanto, pode haver potencial conflito com a equipe se não houver espaço para a participação dos demais colaboradores. Além disso, apresentou-se um colaborador com perfil Conforme, que agrega muito ao setor, uma vez que é paciente e detalhista nos planejamentos educacionais e nas avaliações.

O perfil Dominante, devido à sua tendência de ser mais direto e focado em resultados, destaca-se em situações desafiadoras, tomando decisões ágeis e buscando liderar. No dia a dia, essas pessoas são percebidas como assertivas e determinadas, preferindo atividades que envolvam desafios, resolução de problemas e ação imediata. Tendem a ser decisivas e diretas em suas interações. No entanto, podem parecer impacientes e, em algumas situações, dominadoras ou controladoras, negligenciando os sentimentos dos outros ao focar no sucesso e não se preocupando muito com o aspecto emocional das pessoas ao seu redor.

No setor de recursos humanos, identificamos 2 perfis Conformes, que se encaixam muito bem no setor devido à sua extrema adaptação às regras, procedimentos, documentos e conformidade com as leis. Além disso, o perfil conformista é altamente preciso para as atividades de recrutamento, seleção e treinamento.

No perfil Conforme, o indivíduo é atento aos detalhes, segue muito bem as regras e processos, e é excelente em lidar com dados e informações. No dia a dia, é metódico, organizado e gosta de atividades que exigem prudência nos detalhes. No entanto, pode ser crítico, perfeccionista e detalhista demais, levando a atrasos em metas e projetos, concentrando-se excessivamente nos mínimos detalhes e não dando ênfase ao quadro geral do que está fazendo. Não gosta de assumir riscos ou sair da zona de conforto. Esse perfil se encaixa perfeitamente ao setor de diplomas devido à sua precisão e atenção, destacando-se nos resultados.

No setor financeiro, foi identificado um perfil Dominante, que é fundamental para lidar com números, prestação de contas e orçamentos, já que são metódicos. Além de serem bons negociadores e sérios, costumam se sair bem nas cobranças e negociações de dívidas. Além disso, encontramos um perfil Estável, que trará confiabilidade nas finanças e minimização dos erros, por serem pessoas precisas e calmas.

Já no setor de diplomas, o perfil que se destacou foi o Dominante, sendo um perfil adequado para o cargo por serem organizados ao lidar com documentações pessoais e com os registros acadêmicos, bem como com os regulamentos e políticas institucionais. No entanto, é importante notar que esse perfil é muito detalhista e pode tornar o processo mais demorado.

Na secretaria, foi percebido que os perfis Influente e Estável estão presentes. Sobre isso, é possível afirmar que, para lidar com os alunos, é necessário ter uma comunicação eficaz e ser persuasivo ao transmitir informações para alunos, professores e funcionários; o perfil Influente tem essa habilidade e pode motivar, contribuindo para um ambiente mais positivo. O perfil Estável é reconhecido pela alta capacidade de realizar tarefas de forma confiável e precisa, o que influencia nos registros e na manutenção de informações dos estudantes.

No setor comercial, é predominante o perfil Influente, que corresponde precisamente ao que o setor necessita para atividades que envolvem a conversação para negociação, habilidade de construir e manter relacionamentos com clientes e motivação, assim como assumir riscos para analisar novas oportunidades de vendas. Encontramos também o perfil Estável, que não é muito adaptável a mudanças e pode ser desafiado com as mudanças de estratégia de vendas e abordagens; contudo, pode agregar mudanças positivas no processo comercial por pensar bastante.

No perfil Influente, por serem muito comunicativos, persuasivos e gostarem de interação com as demais pessoas, eles tendem a ser muito sentimentais e prezam muito pelo relacionamento. Por isso, são excelentes em trabalho em equipe e muito criativos. No dia a dia, são muito extrovertidos e podem se destacar em situações que exigem negociações, como vendas e transmissão de inspirações. No entanto, podem ser vistos como superficiais ou exagerados em suas demonstrações e, às vezes, tendem a evitar conflitos, se distraem facilmente e concentram-se mais nas áreas sociais.

No setor de marketing, o perfil que se destacou foi o Dominante, ideal para direcionar a equipe, definir estratégias e campanhas para a captação de novos estudantes. Também foi identificado um perfil Influente, que agrega valor à gestão de imagem e à produção de conteúdos criativos e dinâmicos, incluindo textos, imagens e vídeos para o marketing digital. Além disso, foi encontrado um perfil Estável, que pode sentir dificuldades e resistência a mudanças significativas no setor, mas possui muita capacidade para gerenciar projetos e cumprir prazos.

Na biblioteca, foi identificado o perfil Conforme, que contribui significativamente para a organização e o bom funcionamento do setor. Esses indivíduos seguem os procedimentos rigorosamente, o que é fundamental para garantir um atendimento eficaz ao aluno, além de demonstrarem zelo e cuidado com o espaço e os livros, mantendo assim a integridade dos acervos.

No setor de suporte, foi identificado um perfil Dominante que contribui para os processos e protocolos, lidando com questões técnicas e assegurando o atendimento ao aluno. Esse perfil também desempenha um papel crucial na resolução de problemas técnicos nas plataformas digitais dos alunos. Além disso, foi identificado um perfil Estável com habilidades em dados digitais e análises detalhadas de planilhas, fornecendo assistência técnica quando necessário.

No setor operacional, foi analisado que o perfil que melhor se encaixa é o Planejador, essencial para o desenvolvimento da função, pois executa o planejamento estratégico de processos, otimizando recursos como equipamentos e materiais e alocando-os da melhor forma.

No setor de serviços gerais, foram identificados dois perfis. Um dominante, que acrescenta ao setor na garantia do cumprimento das atividades estabelecidas, na delegação de tarefas e na gestão de recursos como produtos de limpeza e equipamentos. Também identificamos o perfil Estável, que possui consistência na execução de tarefas. Por serem analíticos, têm uma boa gestão de materiais, evitando desperdícios, e garantem ambientes limpos e organizados.

Por fim, no perfil de Estabilidade para o ambiente de trabalho, as pessoas são muito pacientes e têm um foco forte em manter relações saudáveis. São muito confiáveis e trabalham muito bem em ambientes previsíveis. No dia a dia, gostam de rotinas produtivas que estabeleçam exatamente como as tarefas devem ser feitas. São confiáveis e se encaixam muito bem em situações que demandam calma, apoio e colaboração. Entretanto, não são adaptáveis a mudanças, sentem dificuldade em expressar suas próprias opiniões e em lidar com conflitos, além de serem indecisos.

4.3 Aspectos comportamentais e o processo de alocação de pessoas na empresa

Os aspectos comportamentais desempenham um papel fundamental no processo de alocação de pessoas dentro de uma empresa. Ao analisar o perfil de comportamento de uma pessoa em consonância com a cultura e atuação da empresa, é possível visualizar as áreas nas quais ela poderá enfrentar dificuldades de adaptação e aquelas em que sua integração será mais fácil. Com essas informações, torna-se possível realizar uma alocação mais assertiva, permitindo que o colaborador se alinhe efetivamente à equipe e, se necessário, desenvolvendo suas principais lacunas de adaptação (Cristina; Velos, 2013).

Os aspectos comportamentais influenciam de várias maneiras no processo de alocação, começando pela identificação de habilidades e competências. Reconhecer as necessidades do colaborador e desenvolver estímulos para aprimorar essas habilidades é primordial para alcançar a satisfação no trabalho.

Exemplificando, em dado momento, uma colaboradora foi admitida para o setor comercial. No entanto, ela possui um perfil mais orientado à Conformidade, sendo muito detalhista e, muitas vezes, tímida. Ao ser alocada no setor comercial, que demanda responsabilidades como vendas, interação com o cliente e lidar com pressões para atingir metas, ela enfrentou desafios e possíveis problemas para se adaptar. Isso ocorreu devido à necessidade de interação social com os alunos e à tomada de decisões rápidas, características para as quais o perfil da colaboradora tende a ser menos propenso, resultando na perda de oportunidades de negociações.

Como abordado anteriormente, todos os perfis têm pontos positivos e negativos que podem agregar ou influenciar nas atitudes e ações. No entanto, alguns perfis podem não ser compatíveis com o departamento em que se encontram.

Nos dados levantados, encontramos um colaborador no setor de Marketing com o perfil predominante Estável. Esse perfil pode garantir uma execução constante para as estratégias de marketing, e, por ser minucioso, é fundamental para a revisão de conteúdo. No entanto, esse perfil pode não ser adaptável a modificações, e para o setor em questão, a inovação e a adaptação constantes são essenciais para novas abordagens criativas, especialmente quando o mercado digital passa por mudanças.

Ao considerar os aspectos comportamentais, os gestores de Recursos Humanos podem alocar funções e responsabilidades que se alinhem com as preferências do indivíduo. Na empresa em questão, o gestor analisa, durante a entrevista, o currículo e o teste comportamental para alocar o funcionário no cargo

que condiz com o perfil comportamental identificado e entregue pelo colaborador antes da seleção.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente trabalho tem como objetivo geral compreender como o perfil de cada colaborador pode ser utilizado no processo de alocação de pessoas para cada setor em uma instituição privada de ensino técnico e superior. Para alcançar tal objetivo, foi realizada uma pesquisa qualitativa, exploratória e descritiva, a partir de dados secundários provenientes dos testes que permitem à empresa encontrar o perfil comportamental de cada colaborador. Através da análise, é possível identificar os perfis: Dominante; Influyente; Estável e Conforme.

Diante dos resultados encontrados, acredita-se que foi possível responder ao problema de pesquisa proposto para este estudo: como ocorre a análise e utilização dos perfis comportamentais de cada colaborador para o processo de alocação de pessoas em uma instituição privada de ensino técnico e superior?

Após a análise dos dados, percebeu-se que o perfil Dominante se destacou nos setores da Diretoria, Coordenação, Supervisão, Financeiro, Marketing e Serviços Gerais, sendo que nesses setores a organização tem maior necessidade de pessoas que sejam mais decisivas e busquem resultados mais rápidos.

Já o perfil Influyente encontrou-se mais destacado nos setores Comercial e Secretaria. Cabe destacar que esses setores lidam diretamente com os alunos da Instituição e, por isso, carecem de maior comunicação e interação devido à venda e controle dos serviços que a organização oferece.

Ademais, o perfil Estável concentrou-se na maior parte dos setores da empresa: Comercial, Diretoria, Financeiro, Secretaria, Marketing, Suporte, Operacional e Serviços Gerais. Neles, os colaboradores são confiáveis, pacientes, planejadores e prezam pela rotina bem definida.

O perfil Conforme destacou-se nos setores de Diplomas, Biblioteca, Suporte, Supervisão e Recursos Humanos. Em tais locais de trabalho, exige-se que os colaboradores deem maior atenção à organização, padronização e responsabilidade em relação a todos os dados, informações e regras.

Na presente pesquisa, foi possível ter a participação de todos os colaboradores da unidade estudada, o que tornou a análise dos dados abrangente e precisa quanto à alocação dos perfis comportamentais. Espera-se que as análises aqui empreendidas possam ajudar a organização em uma possível reestruturação ou remodelação de processos. Além disso, espera-se que a organização estudada considere, além da identificação do perfil do colaborador, seu desempenho em determinada função.

Por ser avaliado por meio de um teste, os resultados podem variar e causar alterações no resultado final do perfil comportamental do colaborador, o que pode dificultar a análise que busca compreender o comportamento humano, os resultados da pesquisa não foram extrapolados por refletirem a realidade de um lócus específico. Para a utilização do conhecimento gerado em outras realidades deve-se conhecer as especificidades do ambiente, uma das limitações que encontrei também, foi a coleta dos dados na empresa, visto que, o RH teria que me disponibilizar os resultados dos colaboradores que ficam nas fichas de cada um, porém, o gestor de Recursos Humanos não estava disponível na instituição nas 2 vezes que visitei a empresa.

Para estudos futuros e maior aprofundamento dos resultados aqui apresentados, sugere-se a análise de dados das outras unidades da Instituição

situadas em Pombal, Sousa e Itaporanga, para que sejam realizados comparativos entre os polos e identificados possíveis padrões nos setores em relação ao perfil comportamental.

REFERÊNCIAS

AVILA, Lucas Veiga; STECCA, Jaime Peixoto. **Gestão de pessoas**. – Santa Maria: Universidade Federal de Santa Maria, Colégio Politécnico; Rede e-Tec Brasil, 2015.

CARDANO, Mario. Manual de pesquisa qualitativa. **A contribuição da teoria da argumentação**. Tradução: Elisabeth da Rosa Conill. Petrópolis, Rio de Janeiro: Vozes, 2017.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas**. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

CHIAVENATO, Idalberto **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. - 4. ed. -- Barueri, SP: Manole, 2014.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

COBÊRO; Souza; Alexandroni; Torricelli. **Análise do perfil comportamental dos colaboradores em uma empresa de construção civil no interior de São Paulo**, 2016.

CRISTINA, R.; VELOSO, L. **O perfil comportamental como ferramenta estratégica de alocação em Minas Gerais**, 2013.

DE FARIA BILHIM, João de Abreu. **Gestão estratégica de recursos humanos. Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas**, 2004.

DE MACEDO, Ivanildo Izaias. **Gestão de pessoas**. Editora FGV, 2015.

GALLI, Ana Elisa de Aguiar. **A influência do perfil comportamental na efetividade da fiscalização de contratos: o caso da PETROBRAS/REVAP**, 2009.

GOLEMAN, Daniel. **Inteligência Emocional: a teoria revolucionária que define o que é ser inteligente**. Rio de Janeiro: Objetiva, 2001.

GONDIM, Sônia Maria Guedes; SILVA, Narbal. **Motivação no trabalho. Psicologia, organizações e trabalho no Brasil**. Porto Alegre: Artmed, p. 145-176, 2004.

HALF, R. **Gestão de Talentos**. Disponível em: <<https://www.roberthalf.com.br/blog/gestaode-talentos/perfis-comportamentais-conheca-os-tipos-e-saiba-como-ajudar-seus-rc>>

LIMA, CAIO HENRIQUE DE OLIVEIRA. **Análise do perfil comportamental em um parque de aventura no interior de São Paulo**, 2014.

MARSTON, W. M. **As Emoções das Pessoas Normais**. Success for You; 1ª edição, 2016.

PRODANOV, Cleber Cristiano; DE FREITAS, Ernani Cesar. **Metodologia do trabalho científico: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico**. -2ª Edição. Editora Feevale, 2013.

RESENDE, Luana de Almeida. **Análise do processo de alocação de pessoas por meio do mapeamento de perfil comportamental em empresas juniores do Distrito Federal**, 2021

ROBBINS, S.P.; JUDGE, T. Conceitos de Motivação. **In: Fundamentos do Comportamento Organizacional**. 12.ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2014.

RODRIGUES, Cleiton Lopes. **Humores e Temperamentos: considerações sobre a teoria hipocrática**. Páginas de Filosofia, v. 9, n. 2, p. 109-120, 2020.

SCHERMERHORN JR, John R.; HUNT, James G.; OSBORN, Richard N. **Fundamentos de comportamento organizacional**. Bookman Editora, 2009.

SILVA, Igor Samuel Falcão. **Revisão bibliográfica acerca da Teoria Disc que analisa competências comportamentais no ambiente de trabalho**, 2011.

TAMAYO, Alvaro; PASCHOAL, Tatiane. A relação da motivação para o trabalho com as metas do trabalhador. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 7, p. 33-54, 2003.

VIEIRA, E. M.; RODRIGUES, L. A. **Análise do perfil comportamental dos colaboradores em uma indústria de materiais para escritório**, 2015.

Grupo 03	Lógico(a)
	Otimista
	Paciente
	Assertivo(a)
Grupo 04	Organizado(a)
	Inspirador(a)
	Executor(a)
	Persistente
Grupo 05	Flexível
	Estável
	Decidido(a)
	Exato(a)
Grupo 06	Calmo(a)
	Enérgico(a)
	Disciplinado(a)
	Entusiasmado(a)
Grupo 07	Expressivo(a)
	Amável
	Formal
	Firme
	Visionário(a)

Grupo 08	Ponderado(a)
	Criativo(a)
	Detalhista
Grupo 09	Planejador(a)
	Cauteloso(a)
	Convincente
	Audacioso(a)
Grupo 10	Conservador(a)
	Leal
	Sociável
	Exigente

APÊNDICE B – TESTE DE ETAPA 3

GRUPO 01



CONTRIBUIR PARA UM AMBIENTE HARMÔNICO
▲ ▼ ?

COLABORAR COM OS MENOS FAVORECIDOS
▲ ▼ ?

DESENVOLVER PESQUISAS RELEVANTES
▲ ▼ ?

LIDERAR UM TIME VENCEDOR
▲ ▼ ?

SEGUIR TRADIÇÕES CONSERVADORAS
▲ ▼ ?

CONSTRUIR UM NEGÓCIO LUCRATIVO
▲ ▼ ?

AVANÇAR

Grupo 01	Contribuir para um ambiente harmônico
	Colaborar com os menos favorecidos
	Desenvolver pesquisas relevantes
	Liderar um time vencedor
	Seguir tradições conservadoras
	Construir um negócio lucrativo
Grupo 02	Vivenciar a arte em minha vida
	Ajudar o próximo
	Alcançar a independência financeira
	Aumentar meus conhecimentos

	Expressar minhas crenças e convicções
	Crescer na carreira e na sociedade
Grupo 03	Obter um bom retorno do que foi investido
	Contribuir com a sociedade
	Apreciar e viver o belo
	Direcionar/dirigir pessoas de uma equipe
	Descobrir novas teorias e novos conhecimentos
	Participar de atividades ligadas às minhas crenças
Grupo 04	Ser um líder com status e poder
	Ser um líder que serve
	Ser um líder com intelectualidade
	Ser um líder que valoriza o bem estar
	Ser um líder com princípios claros
	Ser um líder prático que busca resultados
Grupo 05	Viver de acordo com princípios
	Estar sempre aprendendo algo novo
	Ter uma vida em equilíbrio
	Auxiliar os mais necessitados
	Seguir uma estratégia de sucesso
	Expandir minha produtividade

Grupo 06	Potencializar recursos financeiros
	Participar de grupos com crenças iguais as minhas
	Ter o reconhecimento e status merecido
	Contribuir com instituições de caridade
	Buscar a harmonia do meu ambiente
	Adquirir novos conhecimentos
Grupo 07	Garantir recursos para o futuro
	Exercer um papel de liderança
	Ajudar pessoas carentes
	Seguir valores tradicionais
	Expandir meu aprendizado
	Desfrutar do momento vivido
Grupo 08	Vivenciar a arte
	Exercer um trabalho voluntário
	Aprender novos conceitos
	Interagir com base em minhas crenças
	Investir e ganhar dinheiro
	Liderar pessoas no alcance de metas
	Usar meu tempo com eficácia
	Apreciar a natureza e viver o belo

Grupo 09	Priorizar minhas crenças
	Servir ao meu próximo
	Aumentar meus conhecimentos
	Ser um grande líder
Grupo 10	Busca pela harmonia
	Busca por princípios
	Busca pelo bem estar do outro
	Busca por recompensa financeira
	Busca por poder
	Busca por conhecimento