

UNIVERSIDADE TECNOLÓGICA FEDERAL DO PARANÁ  
DEPARTAMENTO DE GESTÃO E ECONOMIA  
ESPECIALIZAÇÃO EM MBA EM GESTÃO EMPRESARIAL

MARLOS DIEGO PERBICHE

**APLICAÇÃO DO TESTE DE PERFIL COMPORTAMENTAL DISC COMO  
FERRAMENTA AUXILIAR PARA PROCESSO SELETIVO E PARA  
DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS: ESTUDO DE CASO EM UM ESCRITÓRIO  
DE ADVOCACIA**

MONOGRAFIA DE ESPECIALIZAÇÃO

CURITIBA

2020

MARLOS DIEGO PERBICHE

**APLICAÇÃO DO TESTE DE PERFIL COMPORTAMENTAL DISC COMO  
FERRAMENTA AUXILIAR PARA PROCESSO SELETIVO E PARA  
DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS: ESTUDO DE CASO EM UM ESCRITÓRIO  
DE ADVOCACIA**

Monografia de especialização apresentado ao Curso MBA em Gestão Empresarial, do Departamento Acadêmico de Gestão e Economia, da Universidade Tecnológica Federal do Paraná – UTFPR, como requisito parcial para obtenção do certificado de Especialista em Gestão Empresarial

Orientador: Dr. Leonardo Tonon

CURITIBA

2020

## **TERMO DE APROVAÇÃO**

### **APLICAÇÃO DO TESTE DE PERFIL COMPORTAMENTAL DISC COMO FERRAMENTA AUXILIAR PARA PROCESSO SELETIVO E PARA DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS: ESTUDO DE CASO EM UM ESCRITÓRIO DE ADVOCACIA**

Esta monografia foi apresentada no dia 29 de maio de 2020, como requisito parcial para a obtenção do título de Especialista em MBA em Gestão Empresarial – Departamento Acadêmico de Gestão e Economia – Universidade Tecnológica Federal do Paraná. O candidato Marlos Diego Perbiche apresentou o trabalho para a Banca Examinadora composta pelos professores abaixo assinados. Após a deliberação, a Banca Examinadora considerou o trabalho aprovado.

---

Dr. Leonardo Tonon  
Orientador

---

Msc. Egon Bianchini Calderari  
Banca

---

Prof. Dr<sup>a</sup>. Luciana Vieira de Lima  
Banca

Visto da coordenação:

---

Prof. Dr. Paulo Daniel Batista de Sousa

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço primeiramente a Deus, que iluminou meu caminho e me ajudou nos momentos mais difíceis. À minha esposa Rosiane, que esteve ao meu lado nesses momentos de desafios acadêmicos e ao orientador, Prof. Dr. Leonardo Tonon que me ajudou do desenvolvimento e conclusão do trabalho.

*Tem quem age, tem mais poder que age certo, e  
tem super poderes que age certo na hora certa!*

*Paulo Vieira*

## RESUMO

PERBICHE. Marlos Diego. **Aplicação do teste de perfil comportamental DISC como ferramenta auxiliar para processo seletivo e para desenvolvimento de pessoas:** estudo de caso em um escritório de advocacia. 2020. 37 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Especialista em MBA em Gestão Empresarial), Universidade Tecnológica Federal do Paraná. Curitiba, 2020.

Este trabalho tem como foco expor metodologia de perfil comportamental DISC, criada por Marston em 1928 conforme seu livro *Emotions of People*, e sua aplicabilidade nas empresas para obtenção de melhores resultados através do processo seletivo e no desenvolvimento de pessoas. O trabalho tem como objetivo geral evidenciar como o uso dessa metodologia aplicando em caso prático em um escritório de advocacia nos funcionários contratados pelo regime CLT, onde aponta os resultados positivos em um processo seletivo com a identificação do perfil adequado e como a metodologia DISC pode contribuir no desenvolvimento das competências com as análises e considerações. Para melhor embasamento do estudo foi desenvolvido a fundamentação teórica, escrevendo sobre gestão de pessoas, gestão de competências e DISC e suas subcategorias. Na metodologia de pesquisa foram utilizados os métodos de bibliográfica e de levantamento, que permitiram o alcance dos objetivos propostos para o trabalho. Os resultados finais foram satisfatórios, tendo em vista que ficou evidente que o teste de perfil comportamental é ferramenta para utilizar em um processo de seletivo e por conseguinte também pode ajudar no desenvolvimento das competências. E por último as considerações finais e com direcionamento para outras formas de utilização do teste de perfil comportamental.

**Palavras-chave:** Perfil Comportamental. DISC. Gestão de Pessoas. Gestão de Competências.

## ABSTRACT

PERBICHE. Marlos Diego. **Aplicação do teste de perfil comportamental DISC como ferramenta auxiliar para processo seletivo e para desenvolvimento de pessoas:** estudo de caso em um escritório de advocacia. 2020. 37 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Especialista em MBA em Gestão Empresarial), Universidade Tecnológica Federal do Paraná. Curitiba, 2020.

This work focused on exposing DISC behavioral profile methodology, created by Marston in 1928 according to his book Emotions of People, and its applicability in companies to obtain better results through the selection process and in the development of people. The work has as general objective to show how the use of this methodology applying in a practical case in a law firm in the employees hired by the CLT regime, where it points out the positive results in a selective process with the identification of the appropriate profile and how the DISC methodology can contribute in developing skills with analysis and considerations. For a better foundation of the study, the theoretical foundation was developed, writing about people management, skills management and DISC and its subcategories. In the research methodology, bibliographic and survey methods were used, which allowed the achievement of the objectives proposed for the work. The final results were satisfactory, considering that it was evident that the behavioral profile test is a tool to be used in a selection process and therefore can also help in the development of skills. And finally, the final considerations and with direction to other ways of using the behavioral profile test.

**Keywords:** Behavioral Profile. DISC. People Management. Skills Management.

## **LISTA DE FIGURA**

FIGURA 1 – FATORES BÁSICOS DO COMPORTAMENTO HUMANO.....25

FIGURA 2 – DESCRIÇÃO DE CARGO DO ESCRITÓRIO DE ADVOCACIA.....33



## **LISTA DE QUADROS**

QUADRO 1 – EXEMPLO DE COMPETÊNCIAS PARA UM CARGO FISCAL.....	24
QUADRO 2 – RESUMO DAS CARACTERÍSTICAS COMPORTAMENTAIS.....	26
QUADRO 3 – RESULTADOS DA APLICAÇÃO DO TESTE DE PERFIL.....	34

## LISTA DE SIGLAS

PPR Programa de Participação de Resultados

DISC em inglês: *Dominance, Influence, Steadiness, Conscientiousne*

C Conformidade

D Dominância

I Influência

S eStabilidade

RH Recursos Humanos

## SUMÁRIO

<b>1. INTRODUÇÃO</b> .....	11
1.1 TEMA DA PESQUISA.....	11
1.2 PROBLEMA.....	12
1.3 JUSTIFICATIVA.....	12
1.4 OBJETIVO GERAL.....	13
1.5 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	13
1.6 ESTRUTURA DO TRABALHO.....	13
<b>2. REVISÃO DA LITERATURA</b> .....	15
2.1 GESTÃO DE PESSOAS.....	15
2.1.1 Planejamento dos Recursos Humanos.....	15
2.1.2 Cargo.....	16
2.1.3 Seleção.....	16
2.1.4 Métodos de seleção.....	17
2.1.5 Entrevista.....	17
2.1.6 Teste de conhecimento ou capacidade.....	17
2.1.7 Teste psicológicos.....	17
2.1.8 Os Investários Comportamentais.....	18
2.2 GESTÃO DE COMPETÊNCIAS.....	18
2.2.1 Habilidades.....	19
2.2.2.1 Habilidades intelectuais.....	19
2.2.3 Personalidade.....	19
2.2.3.1 Personalidade e competência pessoal.....	20
2.2.4 Competência.....	20
2.2.4.1 Competência desejada.....	21
2.2.5 Modelo de gestão por competências.....	21
2.2.6 Avaliação de pessoas.....	22
2.2.7 Os desenvolvimentos das competências.....	22
2.2.8 Mapeamento de competências.....	23
2.3 DISC.....	24
2.3.1 Perfil.....	26
2.3.2 Perfil comportamental na organizações.....	27
2.3.3 Perfil comportamental com o Fator Dominância (D).....	27
2.3.4 Perfil comportamental com o Fator Influência (I).....	27
2.3.5 Perfil comportamental com o Fator Estabilidade (S).....	28
2.3.6 Perfil comportamental com o Fator Conformidade (C).....	28
<b>3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS</b> .....	<b>30</b>
3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA.....	30
3.2 FORMA DE COLETA E ANÁLISE DOS DADOS.....	30
<b>4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE RESULTADOS</b> .....	<b>32</b>
<b>5 CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	<b>35</b>
<b>REFERÊNCIAS</b> .....	<b>36</b>

## 1 INTRODUÇÃO

A lucratividade para um negócio é questão primordial para que se mantenha seu em funcionamento. As empresas que têm como objetivo se manter abertas, buscam novas tecnologias, meios de redução de custos, parcerias, pesquisa e desenvolvimentos em vários campos de atuação. No entanto, apenas investir nesses itens dificilmente garantirá o seu sucesso e o lucro.

A gestão de pessoas torna-se indispensável para alcance dos objetivos desejados, uma vez que o capital humano é um ativo intangível da instituição, pois as pessoas (capital humano), pois independente de seus níveis hierárquicos, contribuem para a obtenção dos resultados.

Em razão disso, o gestor vai focar nas pessoas com intuito de extrair melhor delas conforme seus modos de pensar, suas personalidades, suas habilidades, seus conhecimentos, capacidades e seus perfis comportamentais segundo Gil (2009). Ninguém é igual a ninguém, pois cada pessoa possui suas particularidades.

Considerando tudo isso, a gestão de pessoas precisa estar alinhada com objetivos e metas da corporação e quanto mais forte a gestão mais resultada positiva conseguirá. Torna-se primordial que o quadro funcional de pessoas esteja alinhado conforme a necessidades dos seus cargos e das tarefas a serem realizadas. Tal processo de alinhamento começa na seleção de pessoas, visto que um colaborador mal colocado na instituição pode não alcançar conformidade com os objetivos e metas institucionais.

Para que isso aconteça, os administradores precisam conhecer ferramentas para contribuir no reconhecimento de profissionais que atendam as expectativas e necessidades da vaga em aberto. E uma dessas ferramentas é o Teste DISC para identificação do perfil comportamental, quando aplicado corretamente, a empresa poderá ter benefícios e atingir seus objetivos de forma rápida e adequada.

Quanto mais selecionador utilizar dessas ferramentas, maior poderá ser a probabilidade de acerto na contratação e conseqüentemente diminuindo custos com admissões desnecessários. Além disso, poderá empregar os usos desses instrumentos no desenvolvimento das pessoas que já estão na empresa, no sentido de analisar de estar de acordo com suas ocupações e se necessário uma readequação profissional.

### 1.1 TEMA DA PESQUISA

Para obter resultados mais assertivo, as empresas buscam uma melhor gestão de pessoas

busca-se melhores ferramentas para obtenção dos resultados ansiados. Por isso, fica escolhido tema de pesquisa: ferramentas de desenvolvimento e seleção de pessoas na gestão de pessoas. Segundo Cervo e Bervian (2002, p. 81) “... selecionar um tema equivale a eliminar aqueles que, por uma razão plausível devem ser evitados, e fixar-se naqueles que merecem prioridade.”

## 1.2 PROBLEMA

O Problema é uma pergunta ao objeto em discussão, de forma a ser respondido com informações importantes para a questão em apuração. Segundo Marconi e Lakatos (2008, p. 12), “problema é uma dificuldade, teórica ou prática, no conhecimento de alguma coisa de real importância, para a qual se deve encontrar uma solução”.

Para Fachin (2003, p. 109), “é um fato, algo significativo que, a princípio, não possui respostas explicativas, pois a solução, a resposta ou explicação será dada por intermédio do desenvolvimento da pesquisa”. Santos (1999) diz que a problematização é a transformação de uma necessidade humana em problema, que por sua vez define-se como necessidade humana, quando pensada.

As empresas têm a dificuldade de mecanismos de seleção e/ou aprimoramento de suas habilidades. Nesse contexto, a formulação do problema é: Como a utilização da ferramenta de perfil comportamental DISC pode colaborar no processo seletivo para escolha de candidato e no desenvolvimento de gestão de pessoas?

## 1.3 JUSTIFICATIVA

Muitas empresas perdem tempo e dinheiro processo seletivo para escolher um candidato. Por muitas vezes, ainda, terão que realizar novamente a seleção para a mesma vaga, em razão do candidato desistir ou após um tempo detectar que contratado não está adequado com as exigências e requisitos para cargo. Descreve Xavier (2006) que as organizações também falham no desenvolvimento de pessoas, pois não fica esclarecido quais são as competências e habilidades que pode melhorar nos indivíduos. Sem a utilização de ferramentas adequadas para melhores esclarecimentos do que precisa ser melhorado no indivíduo. Então a seleção poderá ser mais precisa, e no desenvolvimento apontará qual ponto a melhor, com maior acerto na necessidade da pessoa, evitando a perda de recursos e tempo da organização.

#### 1.4 OBJETIVO GERAL

Para Marconi e Lakatos (2012 p. 106), o objetivo geral “está ligado a uma visão global e abrangente do tema”. Santos (1999 p. 60) diz que “o objetivo geral de um projeto de pesquisa científica é sua ‘espinha dorsal’. Deve expressar claramente aquilo que o pesquisador pretende conseguir com sua investigação”. Com base nos autores citados fica definido como objetivo geral: Evidenciar o uso de perfil comportamental DISC no processo seletivo como ferramenta auxílio nas tomadas de decisões e para os desenvolvimentos de pessoas, em um caso prático em uma empresa de escritório de advocacia.

#### 1.5 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

De acordo com Fachin (2003, p. 113), os objetivos específicos “descrevem ações pormenorizadas, aspectos detalhados das raízes que se supõe merecem uma verificação científica”. Ainda segundo Fachin (2003, p. 114):

Eles devem estar norteados por aspectos que determinam a finalidade da pesquisa, como: para quem, o quê, onde; a finalidade deve estar assim configurada. Devem ser os aspectos mais significativos, como correlação entre causa e efeito de determinado problema (FACHIN, 2003, p. 114).

Santos (1999, p. 63) expõe que “os problemas intelectuais podem (e devem) ser divididos em tantas partes quanto possíveis ou necessárias para bem resolvê-los. [...] para o estudo e solução satisfatória do problema contido no objetivo geral”.

Para um estudo ora delineado, o objetivo específico é:

- a) Aplicar o teste de Perfil Comportamental DISC para a seleção de funcionário para o setor administrativo em um escritório de advocacia;

#### 1.6 ESTRUTURA DO TRABALHO

O trabalho é composto de cinco capítulos. O primeiro apresenta a introdução do estudo, com destaque à explicação do tema de pesquisa, o problema da pesquisa, a justificativa do estudo, o objetivo geral e específico e a organização do trabalho.

No segundo capítulo apresenta-se a revisão bibliográfica em três partes. A primeira com definições de gestão de pessoas, planejamento de recursos humanos, cargo, seleção e seus

métodos, teste, inventários comportamentais, em seus aspectos conceituais e práticos. A segunda sobre gestão de competências, introduzindo inicialmente os conceitos de gestão de competências, habilidades, personalidade, competência, modelo de gestão de competências, desenvolvimento e mapeamento de competências, com destaque na aplicação nas empresas. E por último é exposta a metodologia DISC com foco na aplicação e seus benefícios na organização.

O terceiro capítulo é sobre a procedimentos metodológicos utilizados no trabalho. Primeiramente é descrito o delineamento utilizado na pesquisa para execução do trabalho e depois a forma de coleta com a análise dos dados.

No quarto capítulo é realizada a descrição e análise dos resultados. Preliminarmente abordam-se aspectos relacionados à gestão de pessoas e de competências. Aborda-se também a importância da aplicação do teste de perfil comportamental DISC nas instituições empresariais

O quinto capítulo evidencia as conclusões do estudo e recomendações para futuras pesquisas sobre o tema investigado.

## 2 REVISÃO DA LITERATURA

### 2.1 GESTÃO DE PESSOAS

A gestão de pessoas possui como propósito principal alcançar os objetivos das organizações por meio de seus colaboradores. Pois para Chiavenato (2005) as pessoas providas de habilidades e competências para a realização determinada função, a execução das tarefas será cumprida, conforme determinações, assim chegando ao objetivo estabelecido.

Segundo Chiavenato (2005, p.1):

A área de Recursos Humanos tem como objetivo principal administrar as relações da organização com as pessoas que a compõe, consideradas, hoje em dia, parceiras do negócio, e não mais meros recursos empresariais. Esse passou a ser o mais importante desafio das empresas, em plena área informação, uma função estratégica demais para ficar centralizada e monopolizada nas mãos de poucos especialistas que atuam simplesmente na esfera tática ou operacional (CHIAVENATO, 2005, p.1).

E quanto mais aperfeiçoada a gestão de pessoas na organização, melhores e mais satisfatórios serão os resultados. De acordo com Chiavenato (2010, p.2) “a Gestão de Pessoas tem sido a responsável pela excelência das organizações bem-sucedidas e pelo aporte de capital intelectual que simboliza, mais do que tudo, a importância do fator humano em plena era da informação”.

Com a evolução das empresas a gestão de pessoas tornou cada mais significativo sua importância devido à concorrência e a entrega de resultados superiores e rápidos. Uma vez que descreve Lacombe (2011) que as empresas estão dando mais importância para as pessoas e de como são geridas, diferente de apenas quando o foco recaía somente na tecnologia do produto ou do processo, nos mercados protegidos ou regulamentados, no acesso a recursos financeiros e economias de escala

#### 2.1.1 Planejamento dos Recursos Humanos

Para uma corporação, o planejamento dos recursos humanos deve fundamentalmente estar sempre alinhado como objetivos geral delineados pelos gestores, pois podemos considerar uma área estratégica. Robbins, Judge e Sobral (2010, p.3) descrevem que “...a função do planejamento engloba a definição das metas da organização, o estabelecimento de uma estratégia para o alcance dessas metas e o desenvolvimento de um conjunto abrangente de planos para integrar e coordenar as atividades”. Lacombe (2011, p.46) complementa que “...o



planejamento de recursos humanos deve ser parte integrante do planejamento global da empresa, e o plano de recursos humanos retrata, para esta área aquilo que é necessário para que se atinjam os objetivos os estratégicos da empresa.”

### 2.1.2 Cargo

O cargo abrange as tarefas que um empregado desempenha na empresa. Explica Vignotto (2015, p.2) “É a formalização, em documento escrito das atribuições, responsabilidades e especificações dos requisitos de um cargo na organização. Ela precisa ser clara e concisa o mais possível, pois é base para uma série de processos de RH”. Um cargo deverá estar definido antes de uma abertura de uma vaga, descreve Ribeiro (2006), pois não é aconselhável recrutar ou selecionar pessoas sem a descrição da função ou do cargo. Pois, são essenciais referências objetivas e registradas do que irá executar nesse cargo e quais são pontos pessoais para a execução do mesmo..

### 2.1.3 Seleção

O processo de seleção tem como intenção examinar o indivíduo para averiguar se está alinhada com a necessidade e cultura da empresa pois, como descrevem Robbins, Judge e Sobral (2010, p.532), “o objetivo da seleção eficaz é adequar as características individuais (capacidade, experiência e etc.) às exigências do trabalho”. Escolhendo um candidato adequado para a vaga, de acordo com exigências do cargo (critério de seleção fundamentado nas descrições de cargo). Explica Lacombe (2011, p.297):

A seleção abrange o conjunto de práticas e processo usado para escolher, dentre os candidatos disponíveis, aquele que parece ser o mais adequado para a vaga existente. Como mais adequado entende-se aquele que tem melhores condições de se ajustar à empresa ao cargo e de conseguir um desempenho. A seleção é a segunda etapa do processo, que começa com o recrutamento e termina com o contrato definitivo após o período de experiência (LACOMBE, 2011, p.297).

Gil (2009) afirma que há muitos procedimentos adequados para que se possa constatar as características pessoais de um candidato, o que auxiliará a seleção dos mais apto para a vaga. Esses procedimentos (métodos de seleção) possibilitam o discernimento não apenas das habilidades dos candidatos, mas também a previsão de seu comportamento no cargo a ser ocupado. Assim, um método de seleção pode ser apropriado quando tem possibilidade de

mensurar no perfil comportamental as características que são significativas para execução das atribuições do cargo que será ocupado.

#### 2.1.4 Métodos de seleção

O processo de seleção tem como intenção examinar o indivíduo para averiguar se ele está alinhado com a diretrizes da empresa e com a descrição de cargo. Explicam Nelson e Economy (2009, p.62) que “... más contratações podem transformar o trabalho na empresa em uma experiência incrivelmente infeliz. Os impactos negativos de contratar o candidato errado podem reverbar por toda uma empresa por muitos anos”. Por isso, a importância estipular qual o melhores benefícios qual o melhor método de seleção, com suas vantagens e desvantagens. Definindo o método mais adequado, aumentam as chances de selecionar colaboradores que se empenharão com empresa.

#### 2.1.5 Entrevista

Um dos métodos mais comum para seleção de um cargo é a entrevista . Para Fernandes (2013, p.184), “essas entrevistas são estruturadas em torno de situações profissionais que ilustrem que candidato, em seu estágio de desenvolvimento atual, entrega algo próximo àquilo que a competência estabelece, sobre tudo em nível de complexidade. ”

#### 2.1.6 Teste de conhecimento ou capacidade

Quando necessário constatar a habilidade do candidato para o cargo, as avaliações formais podem auxiliar a verificação o nível de conhecimento gerais e/ou específico conforme exigência do cargo ou especificação. Compreende Chiavenato (2010, p.150) “... as provas de capacidade constituem amostras de trabalho que são utilizadas de trabalho que são utilizadas como testes para verificar o desempenho dos candidatos. ”

#### 2.1.7 Testes psicológicos

Para demonstrar determinadas características dos candidatos, que pretende examinar, os testes psicológicos são recursos com objetivo avaliar, habilidades, conhecimento ou outra qualquer forma aptidão conforme objetivo. Fernandes (2013) esclarece que os testes

psicológicos podem ser utilizados em processos seletivos baseados em competências, fornecendo instrumentos adequados às características que desejamos avaliar, sobretudo habilidades e atitudes. Os testes são desenvolvidos e testados que tenham resultados com eficácia. Complementa Dutra, Fleury e Ruas (2008, p.164) “... em geral testes psicológicos, voltados a identificar traços e características que, se devidamente trabalhados, permitirão a harmonia entre o profissional e sua atuação na empresa”

### 2.1.8 Os Inventários Comportamentais

O inventário comportamental é uma ferramenta que produz um mapeamento do comportamento da pessoa (teste projetivo, expressando tipologias), identificando as competências e preferências. Matos (2008, p.24) explica que:

... pesquisadores em todas as partes do mundo desenvolveram instrumentos para inventariar os tipos de comportamento existentes. Alguns dos mais conhecidos no meio empresarial brasileiro são o Caliper, MBTI – Myers-Briggs Type Indicator, MMPI – Minnesota Multiphasic Personality Inventory, 16PF – 16 Personality Factors, PI Predictive Index e Hicon. Esses tipos de inventários buscam, de forma mais menos complexa, atingir os mesmos propósitos que a metodologia DISC (MATOS, 2008, p.24).

O mapeamento comportamental para Matos (2008) beneficia a gestão, uma vez que consegue usufruir dos talentos de seus empregados de forma natural, evitando estresses ou grandes gastos desenvolvimento com pessoas com perfil não adequados na atividade.

## 2.2 GESTÃO DE COMPETÊNCIAS

A gestão de competências é uma área da gestão de pessoas para reconhecer e gerenciar perfis profissionais para ter eficiência e retorno para empresa, sendo que os colaboradores são peças indispensáveis para a estratégia empresarial. Para Bitencourt (2010, p.177) “... a gestão de competências visa aproximar os objetivos organizacionais e pessoais (profissionais). Esta diferenciação facilita a compreensão dos principais tipos de competências: organizacional e o pessoal.” Define Silva (2005, p. 11):

A competência de uma pessoa poder ser compreendida como sua capacidade de entrega. Uma pessoa é competente quando, graças às suas capacidades, entrega e agrega valor ao negócio ou a empresa em que atua, a ele próprio e ao meio em que vive. Uma pessoa se desenvolve quando amplia a sua capacidade de entrega. Competência é a resultados dentro dos objetivos organizacionais (SILVA, 2005, p. 11).

### 2.2.1 Habilidades

As habilidades indicam que a pessoa está hábil para executar determinado trabalho, pois descreve Silva (2005) como por exemplo de habilidades: pró atividade, boa comunicação, liderança, capacidade de análise, gerenciamento do tempo, inteligência emocional, criatividade, resolução de problemas. Robbins, Judge e Sobral (2010, p.49) conceituam que:

...habilidade refere-se à capacidade de um indivíduo para desempenhar as diversas tarefas de uma função. É uma avaliação geral de tudo o que um indivíduo pode fazer, como jogar futebol, tocar piano, dançar, falar em público e fazer cálculos matemáticos. As habilidades totais de uma pessoa normalmente são formadas por dois fatores intelectuais e as físicas (ROBBINS, JUDGE e SOBRAL, 2010, p.49).

De acordo com Ribeiro (2014) poderemos considerar que a habilidade é colocada em prática associada com experiência profissional. Complementa Rocha, Rocha e Duran (2009, p.131) “São as características que o cargo irá exigir do ocupar termos de conhecimento, habilidade e atitudes para o bom desempenho das funções. ”

#### 2.2.2.1 Habilidades intelectuais

Compreende que habilidades intelectuais é um processo mental para que tenham em vista o alcance de um propósito específico. Conforme Robbins, Judge e Sobral (2010, p.49): “As habilidades intelectuais são aquelas necessárias para o desempenho das atividades mentais, como pensar, raciocinar e resolver problemas”. De modo que quanto maior habilidade melhor é a competência do indivíduo. Lacombe (2011) defini que é a capacidade de executar com êxito como participante de uma organização, as tarefas ou funções a executar.

### 2.2.3 Personalidade

Para Fernandes (2013) características individuais tais como: maneira de pensar, sentir e agir compõe a personalidade do ser humano. Com identificação de personalidade poderá ter várias aplicações na gestão de competências, uma vez que define Bergamini (2017, p. 117) “ A personalidade não representa um elemento vago, ela distingue cada pessoa dos seus hábitos motores, das motivações psíquicas e, conseqüentemente, dos tipos de relacionamento interpessoal. ” E conseqüentemente uma melhor maneira de executar um função , aumentado os resultados e a lucratividade. Define Spector (2002, p. 123):

Uma característica de personalidade é a predisposição ou tendência de uma pessoa a se comportar de determinado modo em situações diferentes, por exemplo, uma pessoa que prefere fazer coisas em comum com outras pessoas é considerada alguém que tem como característica alta sociabilidade. Uma pessoa que sempre se impõe perante as outras revela segurança e liderança. As características de personalidade podem ser importantes porque certas classes de comportamento são relevantes para o desempenho no trabalho (SPECTOR, 2002, p. 123).

### 2.2.3.1 Personalidade e competência pessoal

Quando nascemos algumas de nossas características individuais já vêm conosco e outras vamos aprendendo, ou seja, o conjunto de tudo isso é a personalidade e cada indivíduo tem uma diferente do outro. Logo afirma Bergamini, (2017) quando conhecemos a personalidade, poderemos identificar pontos fortes e fracos, e a competência pessoal engloba a personalidade.

Bergamini (2017, p. 133) afirma que:

Cada situação diferente que se enfrenta exige uma resposta apropriada para ser ultrapassada. Todas elas solicitam diferentes recursos interiores. Caso seja possível conhecer esses recursos que cada um possui será possível tirar maior proveito deles. A vida psíquica tem um número incontável de facetas que devem ser eximidas com maiores profundidades para que permitam ao ser humano resolver muitos de seus problemas. Uma delas reside nos recursos intelectuais que se possuiu competência pessoal leva cada um a tirar maior partido desse reducto de competência que embora não se forma totalmente consciente pode ser aproveitado (BERGAMINI, 2017, p. 133).

Para Lacombe (2011) uma empresa conhecer os recursos intelectuais da pessoa, por exemplo numa seleção ou desenvolvimento ou para o desenvolvimento/execução de uma tarefa, identificaria qual possível ação para determinadas situações que ela teria na execução da mesma.

### 2.2.4 Competência

A soma das habilidades, comportamento, conhecimento e atitudes no ser humano caracteriza a sua competência. Boog *et al.* (2002, p.219) afirma que a “competência é conjunto de características percebidas nas pessoas [...] que levam um desempenho superior. Competências envolvem comportamentos observáveis e mensuráveis relacionadas ao trabalho.”

Segundo Banov (2002) as empresas devem buscar um modelo de gestão de competências para adequação à estratégia de negócios, com o objetivo de adequar seus colaboradores ao negócio atrelando à missão visão e aos valores da empresa.

### 2.2.4.1 Competências desejadas

Quando aberto um processo de seleção é desejável que o candidato tenha a competência para o cargo que está almejando. Para Chiavenato (2010, p. 201):

Cada cargo exige certas competências do seu ocupante para que seja bem desempenhado. Essas competências variam conforme o cargo, nível hierárquico e a área de atuação. Elas exigem que ocupante saiba lidar com recursos, relações interpessoais, informação, sistemas e tecnologias em diferentes graus de intensidade (CHIAVENATO, 2010, p. 201).

. Para Boyatzis (1982) afirma que as competências são elementos incluídos no sujeito para que leve a resultados positivos e/ou desempenho superior na função desempenhada. Quanto maior a competência do indivíduo para efetuar a função do cargo, em razão de suas habilidades, a instituição está mais forte chegar em seus propósitos

### 2.2.5 Modelo de gestão por competências

A gestão por competências tem grande importância na obtenção de resultados e melhor utilização do capital humano segundo Bergamini (2017). A elaboração dos modelos de gestão não é estático e sim constante aperfeiçoamento para adaptar as necessidades da empresa. Segundo Boog *et al.* (2002, p.219) “Sua combinação depende do modelo que será adotado: este, por sua vez deve manter sintonia e aderência com os objetivos estratégicos da organização .”

Assim o modelo de gestão de pessoas é um método para nivelar as competências dos profissionais às atividades da função

Para Bergamini (2017, p. 133):

O modelo de competências é referencial para a implantação de estratégias, sobre tudo por sua interface com os outros processos de gestão de pessoas, para os quais constitui uma base. Recrutamento e seleção: estabelece perfis de pessoas a serem buscadas no mercado ou promovidas internamente. Avaliação: define expectativas para as pessoa e instrumentos para avaliação que captam a diferença entre o que a pessoa faz o que dela se espera. Treinamento e desenvolvimento: fornece à empresa subsídios para estruturar programas de treinamentos formais ou informais, a fim de desenvolver nas pessoas as competências necessárias. Carreira: o modelo estabelece as competências necessárias a cada carreira (por exemplo, comercial, técnica, administrativa etc.) e os critérios para mudança (BERGAMINI, 2017, p. 133).

### 2.2.6 Avaliação de pessoas

A avaliação de desempenho é uma ferramenta para a gestão de pessoas que visa o crescimento do profissional e para empresa ajuda a ver se os seus quadros de funcionários estão propósito resultados da empresa. Quanto maior a competência do indivíduo para efetuar a função do cargo, em razão de suas habilidades, a instituição está mais forte chegar em seus propósitos. Define Dutra, Fleury e Ruas (2008, p.152) “... processo de avaliação de pessoas deve ter base para ações de redirecionamento ou reforço a comportamentos que, na perspectiva de gestão de pessoas, devem estar associadas a decisões de desenvolvimento, sucessão, recompensa, dentre outras. ”

Bergamini (2017) explica que nesse processo é possível para a empresa avaliar as fraquezas e pontos a melhorar colaborador (com treinamentos, cursos, coach entre outras conforme necessidade), procedimento que poderá ser realizado da seguinte forma:

- Relatório de performance;
- Avaliação por resultados;
- Avaliação por objetivos;
- Padrões de desempenho;
- Frases descritivas;
- Avaliação 360 graus;
- Avaliação de competências;
- Avaliação de competências e resultados;
- Avaliação de potencial;
- Teste de perfil Comportamental

Para Fernandes (2013), com a avaliações, se aplicadas corretamente e na situação correta, é possível identificar novos talentos na empresa dentro da organização e aplicando novas possibilidades de remanejamento interno. Assim são evitados “achismos” dos gestores e possíveis equívocos, que possam ocorrer.

### 2.2.7. Os desenvolvimentos das competências

Um começo para o desenvolvimento das competências é mapeá-las e indicar qual a necessidade para o cargo, sendo fundamental para o alinhamento e conseqüente a obtenção de bons resultados da organização. Para Fernandes (2013) esse mapeamento é definido de maneira clara, pois é especificado quais as competências necessárias, de forma que todos entendam.

Depois disso poderá ser realizado um planejamento de treinamento para que o desenvolvimento no colaborador aconteça. Relata Dutra, Fleury e Ruas (2008, p. 181):

Educação corporativa é um sistema de formação de pessoas pautado pela gestão de pessoas com base em competências, devendo, portanto, instalar e desenvolver nos colaboradores internos e externos as competências consideradas críticas para a viabilização das estratégias, vinculando aos propósitos, valores, objetivos e metas empresariais (DUTRA, FLEURY e RUAS, 2008, p. 181).

Complementa Banoy (2002) que essas atividades de treinamento e desenvolvimento de pessoal podem ter um custo no curto prazo, no entanto, no médio e longo prazo o retorno poderá compensar o investimento, já que estão atreladas aos objetivos organizacionais. Para Gramigna (2002, p.119) “Esta mudança de paradigma implica nova postura pessoal diante do desenvolvimento profissional. Exige o investimento próprio na ampliação e no domínio de novas competências”.

#### 2.2.8 Mapeamento de competência

Um bom mapeamento das competências esta correlacionada com a gestão de competência para uma empresa bem-sucedida. Conforme descreve Bergamini (2017) definidas quais as competências necessárias para o cargo, poderá estabelecer qual expectativa para cada funcionário deve atingir e conseqüentemente alcançar ao objetivo empresarial. Esclarece Carbone. Brandão, Diniz et al (2009, p.55) “[...] o mapeamento tem como propósito identificar o gap, ou lacuna de competências, ou seja, a discrepância entre a competências necessárias para concretizar a estratégia corporativa. ”

Complementa Banov, (2002, p.33, *apud* RABAGHIO 2005, p.7) que “... elaborar um mapeamento de competências para cada cargo da organização e fornecer ferramentas específicas para a identificação desse perfil de competências, no repertório comportamental dos candidatos, sempre com foco nas estratégias e competências organizacionais. ”

Para uma situação de uma entrevista, de acordo com Banov (2002) o entrevistador deverá, na seleção de candidatos, priorizar uma escolha com base nas competências pré-estabelecidas para a função. Essas competências poderão tais como, escolaridade, domínio de alguma técnica, curso específico, experiência ou perfil comportamental (DISC), no qual para ser confirmado com aplicação de teste no candidato. No quadro 1 são dados exemplos de competências para um cargo de analista fiscal:



DESCRIÇÃO DAS ATRIBUIÇÕES	COMPETÊNCIAS NECESSÁRIAS
Conhecimento e práticas da contabilidade geral e da área fiscal Conhecimento e habilidade com legislação tributária	Graduação em Ciências Contábeis e especialização na área fiscal Conhecimento da legislação tributária Experiência de 5 anos área contábil
Utilização de tecnologia	Habilidades com softwares específicos
Elaboração e análise de balanços	Atenção concentrada, capacidade de síntese ,comunicação escrita eficaz e foco nos resultados Perfil comportamental (C) CONFORME

**Quadro 1 – Exemplo de competências para cargo na área fiscal**

Fonte: Autor

### 2.3 DISC

A metodologia DISC foi criada pelo psicólogo William Moulton Marston (1883-1947) para avaliar e medir o comportamento das pessoas conforme sua publicação de 1928 “*Emotions of Normal People*”, sendo esse mecanismo uma das mais utilizadas. Marston, em conjunto com exército americano, realizou pesquisas para melhor entender por que os soldados executavam de maneiras diferentes a mesma ordem recebida dos superiores. Matos e Portela (2001, p.43) afirma que:

O advento da informática fez o DISC, universalmente acessível. Tornou-se uma solução custo-efetiva possível para todos e cresceu para, provavelmente, se tornar a ferramenta de identificação de comportamento mais usada no mundo. Atualmente, validado por diversas universidades e estudos é uma ferramenta básica de milhares de empresas que utilizam o sistema de países. No Brasil, empresas como Furnas, Banco Central, Caixa Seguros, Coca-Cola, Fundação Getúlio Vargas, Firjan, SESI/SENAI, Mineração Rio Norte, Sistema Globo de Rádio, Ponto Frio, Mongeral, Telemar, KPMG já utilizam com sucesso. Essa ferramenta também é utilizada em trabalhos voltados para a sintonia dos relacionamentos interpessoais na família, para orientação vocacional de jovens, em processos de orientação profissional, ou redirecionamento de vida (MATOS e PORTELA, 2001, p.43).

Vieira e Silva (2018) relata que Marston e sua metodologia não é para fazer a investigação de distúrbios mentais (psicopatologias), mas sim compreender as emoções recorrentes ao ser humano comum.

Esse teste tem como base quatro fatores (figura 1), qual Marston deu as seguintes nomenclaturas: Dominância, Influência, Estabilidade e Conformidade (em inglês: *Dominance, Influence, Steadiness, Conscientiousness* em sigla DISC), segue para melhor entendimento o quadro 2 com resumo das características comportamentais.



**Figura 1 – Ilustração dos fatores básicos do comportamento humano**  
**Fonte: Vieira e Silva (2018, p.70)**

Abaixo, segundo Vieira e Silva (2018), segue a descrição de cada fator exemplificado no quadro 2 e seus exemplos:

- Fator Dominância (D) está relacionado com pessoas com foco na ação e resultados, pois sabe lidar com problemas e desafios. Exemplo: diretor da empresa que pede com urgência e para ontem as tarefas a serem executadas.

- Fator Influência (I) indica que o indivíduo tem a necessidade de lidar e influenciar as pessoas, pois valoriza a interação social. Exemplo: colaborador que chega com trabalho alegre e dando bom dia para todos e com sorriso.

- Fator Estabilidade (S) sugere que o sujeito tem a prioridade de ouvir e empatia com o próximo, pois tem maior comportamento calmo e de ouvir, em seu ritmo. Exemplo: Colega de trabalho que sempre está escutando leal e em conflitos tenta apaziguar a situação.

- Fator Conformidade (C) demonstra que indivíduo tem a preferência de lidar com regras e procedimentos, pois busca ser mais analítico e perfeccionista. Exemplo: Funcionário sistemático e organizado que busca seguir as regras e padrões definidos e facilidade para lidar com situações burocráticas.

DISC				
CARACTERÍSTICA	DOMINÂNCIA	INFLUÊNCIA	ESTABILIDADE	CONFORMIDADE
EMOÇÃO PREDOMINANTE	FORÇA DE CARÁTER INDEPENDÊNCIA IRRITAÇÃO IMPACIÊNCIA NEGA AFETIVIDADE	CONFIANÇA ENTUSIASMO RELACIONAMENTO INTERPESSOAL	MODERAÇÃO CONSISTÊNCIA PREVISIBILIDADE FÁCIL DE LIDAR	EVITA CONFRONTO INTERPESSOAL, POSTURA DEFENSIVA E EXPRESSÃO CONTIDA
BUSCA DE RESULTADOS	DOMÍNIO INDEPENDÊNCIA DIRETIVIDADE PODER	PRETÍFIO PERSUAÇÃO APROVAÇÃO POPULARIDADE FOCO NO RELACIONAMENTO	PERSISTÊNCIA CONSISTÊNCIA CONTINUIDADE ORGANIZAÇÃO	EXATIDÃO, CONTROLES, RESULTADOS COM PERFEIÇÃO
VALORIZA OS OUTROS POR	CAPACIDADE DE CONCLUIR UMA TAREFA RAPIDAMENTE FORÇA E PODER	VERBALIZAÇÃO E FLEXIBILIDADE HABILIDADES DE COMINUCAÇÃO E ACEITAÇÃO POSITIVA	NAQUILO QUE LHE COMPLEMENTA PELA QUALIDADE DO RELACIONAMENTO	CAPACIDADE COGNITIVA, IDÉIAS LÓGICAS, ATENÇÃO E DETALHES
INFLUENCIA OS OUTROS POR	FORÇA DE CARÁTER PERSISTÊNCIA INTIMIDAÇÃO DIRECIONAMENTO	ABORDAGEM AMIGÁVEL ELOGIOS FAVORES ATENDIMENTO PESSOAL RELACIONAMENTO	TENACIDADE DETERMINAÇÃO CONSISTÊNCIA DE DESEMPENHO	DADOS CONCRETOS ARGUMENTOS LÓGICOS DETERMINAÇÃO DO RITMO, DESENVOLVIMENTO DE SISTEMAS
ÊNFASE (MAIOR FORÇA QUE PODE SE TRANSFORMAR NA SUA MAIOR FRAQUEZA	IMPACIÊNCIA CONFRONTO AGRESSIVIDADE	ENTUSIASMO ELOGIOS NÃO DIRETIVIDADE TOLERÂNCIA	TEIMOSIA MODÉSTIA CONVERSADORISMO E REPETIÇÃO	ANÁLISE, ADERÊNCIA A REGRAS, CRÍTICA
TEMORES	LENTIDÃO DEPENDÊNCIA	AMBIENTE FIXO COM POUCA DIVERSIDADE DE PESSOAS. PERDA DE RECONHECIMENTO SOCIAL FICAR SOZINHO	ENVOLVIMENTO PESSOAL EXPOSIÇÃO DE SUAS IDÉIAS MUDANÇA E DESORGANIZAÇÃO	EMOÇÕES E AÇÕES NÃO- RACIONAIS, PERDA DE RGUMENTAÇÃO
MEDO BÁSICO	FALHAR NÃO CONSEGUIR	NÃO AGRADAR SER REJEITADO	PERDER A SEGURANÇA	ERRAR, NÃO ESTAR CERTO
DEVIRIA ATENTAR PARA	PACIÊNCIA ATENÇÃO ÀS PESSOAS, HUMILDADE CONSIDERAÇÃO TRAÇAR O OBJETIVOS COLETIVOS SABER OUVIR MAIS	ABORDAGEM MAIS DIRETA, CONTROLE DE TEMPO, CONTROLE EMOCIONAL DADOS ANALÍTICOS MAIS FOCO PRAZOS REALISTAS AVALIAR AS PESSOAS MAIS PELA RAZÃO	MAIS ENTUSIASMO FLEXIBILIDADE ACEITAÇÃO DOS OUTROS ESTILOS COMPORTAIS, MÉTODOS DE ATALHO	CONSIÊNCIA DOS SENTIMENTOS VERBALIZAÇÃO , EMOÇÃO, TRABALHO EM EQUIPE

## Quadro 2 – Resumo das características comportamentais

Fonte: Matos e Portela (2001, p.43)

### 2.3.1 Perfil

Para uma instituição encontrar um candidato com perfil adequado ao cargo em aberto aumenta a possibilidade acerto na contratação, visto que é importante definir qual perfil mais compatível para vaga. De acordo com Almeida (2008 p.54.) “O perfil ideal do candidato e da vaga são instrumentos básicos para o planejamento de processo seletivo. Sua elaboração permite uma definição do tipo de profissional que deseja, e que se supõe poderá contribuir para a organização”. Uma vez que o perfil ideal é aquele capaz de que necessidade seja atendida conforme a situação.

### 2.3.2 Perfil comportamental das organizações

Conforme Vieira e Silva (2018) com a utilização dos perfis apropriados e desejado para o cargo, aumenta a possibilidade de os empregados estarem satisfeitos para desempenharem suas funções. A ferramenta DISC auxilia na escolha do candidato na função que será contrato com a compatibilidade do perfil e exigência do cargo, assim evitando gastos e tempo em contratações e demissões desnecessárias. De acordo com Matos (2008) que a análise do perfil do candidato é essencial e tem que estar ajustado com outros elementos tais como: formação, conhecimento, experiência, cultura entre outras conforme a necessidade, extraíndo um conjunto de dados consistentes para apoiar no processo decisório.

### 2.3.3 Perfil comportamental com o Fator Dominância (D)

Segundo Vieira e Silva (2018) para as pessoas que apresentam o fator dominante (D) melhor se encaixam com funções que focam e necessita alcançar resultados ou metas desafiadoras com rapidez e agilidade. Também são indicados para locais de gestão dinâmica com grande quantidade de pessoas, uma vez que tem facilidade para comandar pessoas. Deve-se cuidar para não executar os comandos com agressividade, inflexíveis. Logo Vieira e Silva (2018, p.83) “Justamente porque têm um perfil muito despojado e dinâmico”. Exemplos de figuras públicas que indicam o perfil de Dominância: Steve Jobs (Diretor Executivo da Apple), Roberto Justus (Apresentador e Executivo Publicitário), Margaret Thatcher (Primeira Ministra do Reino Unido de 1979 a 1990), Donald Trump (Empresário e Presidente dos Estados Unidos).

### 2.3.4 Perfil comportamental com o Fator Influência (I)

Para Vieira e Silva (2018) quem evidencia o fator influente (I) são pessoas que a comunicação e sociabilidade apresentam com destaque. Normalmente adoram estar se comunicando e tendo contato, tem muita facilidade em trabalhar em equipe. São apropriados para cargos de conquista de clientes, criação de projetos e produtos, apresentação de novos negócios e negociação de conflitos. Observar para não exagerar em brincadeiras e separar os momentos de amizade com assuntos profissionais. Além da dificuldade com a análise de informações precisas, apresentam dificuldades em disciplina e organização. Apresenta Vieira e Silva (2018, p.87) “pessoas definidas com fator (I) possuem grande capacidade de

comunicação. Justamente por isso e também por gostarem muito dessa habilidade, tendem a ser bastante persuasivas, num grau às vezes até exagerado”. Exemplos de figuras públicas apresentam o perfil influência: Silvio Santos (Apresentador), Danilo Gentili (Apresentador e Humorista), Ingrid Guimarães (Atriz), Barack Obama (Presidente dos Estados Unidos).

### 2.3.5 Perfil comportamental com o Fator Estabilidade (S)

Segundo Vieira e Silva (2018) o fator estabilidade (S) demonstra-se em indivíduos que costumam serem bons ouvintes, atenciosas e apresentam afinidade com o sentimento dos outros. Com muita inclinação para os relacionamentos interpessoais, tem preferência para ambientes calmos e tranquilos com resistência a mudança. O perfil estabilidade pode atuar com setores que necessitam de suporte a outras pessoas como por exemplo: atendimento ao cliente, no auxílio a líderes, suporte a novos integrantes da equipe e ambientes que tenham foco em resultados coletivos. Relata Vieira e Silva (2018, p.104) “Os estáveis também se destacam em atividades que envolvam planejamentos, operações e procedimentos passo a passo, processo em que seja metódico e organizado. Quase sempre, devido a seu perfil, evitam a tarefas que não estejam bem definidas ou planejadas”. Afirma Matos (2008) além disso, poderá faltar própria iniciativa em decisões rápidas e individuais, com dificuldades de agir com firmeza quando necessário. Exemplos de figuras públicas que indica a estabilidade: Eduardo Suplicy (Político), Chico Xavier (Médium), Caetano Veloso (Músico), Carlos Alberto Parreira (Técnico de Futebol).

### 2.3.6 Perfil comportamental com o Fator Conformidade (C)

Para Veira e Silva (2018) o fator Conformidade (C) quem lida com regras e procedimentos com perfil comportamental lógico, racional e analítico, alguém que pensa de maneira sistemática, baseados em fatos e dados e decisões muito fundamentada e cautelosa. Também tem facilidade de lidar com tarefas minuciosas e precisas, tendo regras claras e definidas, por conseguinte diminuem riscos e ajuda na prevenção de erros. Nas empresas são indicados para trabalhos que situações que envolvam trabalhos de organização, análises de dados, investigações e resoluções de problemas. Relata Vieira e Silva (2018, p.115) “São disciplinados e têm conduta excepcional em atividades em que seja necessário seguir com rigor normas e padrões preestabelecidos.” No entanto, deve se ter precaução para não cair no extremo do perfeccionista

e também entender que errar faz parte de um processo, olhar para si mesmo sem culpa, buscando apreender com a situação. Exemplos de figuras públicas que indicam a conformidade: Bill Gates (Fundador da Microsoft), Albert Einstein (Físico), Miriam Leitão (Jornalista), Pasquale Cipro Neto (Professor de Língua Portuguesa).

### 3 PROCECIMENTOS METODOLÓGICOS

#### 3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

O presente estudo foi realizado por meio de pesquisa bibliográfica e levantamento de informações com abordagem mista quali-quantitativa do problema. Define Andrade (1999, p. 104) que “...proporcionar maiores informações sobre determinado assunto, facilitando a delimitação de um tema de trabalho, definir os objetivos ou formular hipóteses de uma pesquisa ou descobrir novo tipo de enfoque para o trabalho que se tem em mente.” A pesquisa bibliográfica indica uma perspectiva detalhada e sobre o problema, já que o acervo de textos escrito poderá ser examinado.

Segundo Barros e Lehfede (1986, p. 28), a pesquisa bibliográfica “é a pesquisa exploratória a realizada para obter conhecimentos, procurando encontrar informações publicadas em livros e documentos, como artigos, revistas e internet, qualificando estas informações com material mais atual possível”.

E o levantamento de informações segundo Gil (2009, p. 50, 51) “[...] procedesse a uma série de solicitações de informações a um grupo significativo de pessoas acerca do problema estudado para, em seguida, mediante análise quantitativa, obterem-se as conclusões correspondentes aos dados coletados”.

Já Santos (1999, p. 28) define que levantamento “é a pesquisa que busca informação diretamente com um grupo de interesse a respeito de dados que se deseja obter. [...] É geralmente desenvolvido em três etapas: selecionam uma amostra significativa, aplicam-se questionários, ou formulários, ou entrevistam-se indiretamente os indivíduos”.

#### 3.2 FORMA DE COLETA E ANÁLISE DOS DADOS

A pesquisa bibliográfica tem base autores da área de recursos humanos e desenvolvimento de pessoas disponíveis em biblioteca da FAE (Faculdade de Administração e Economia) para a definição do referencial teórico. Para a coleta de dados foram consultados livros, artigos, trabalhos científicos, teses e dissertações sobre o tema da pesquisa além da aplicação do teste de perfil comportamental que está disponível no site <https://cisassessment.com/>.

Na análise dos dados, após os levantamentos dos perfis comportamentais na empresas e com aplicação análise de conteúdo, desenvolveu-se o presente trabalho, tendo como objetivo responder à questão de pesquisa formulada.



## 4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE RESULTADOS

As empresas consideram que as pessoas são peças fundamentais para obtenção de bons resultados, por isso a gestão de pessoas tem ganhado força e importância dentro da instituição. Primeiros passos para uma boa gestão é na seleção de pessoas, um fator muito crítico que leva em consideração tempo e recursos financeiros utilizados para sua execução, que a contratação do colaborador não atingiu os requisitos mínimos para desempenhar sua função.

Para este trabalho foi utilizado estudo de caso a aplicação da metodologia DISC através do teste de perfil comportamental DISC (utilizado o que está disponível do site <https://cisassessment.com/>) como instrumento de auxílio para o processo seletivo para a escolha de um candidato mais adequado para a vaga em escritório de advocacia.

O escritório está situado sua localização em Curitiba/PR. Ela é composta por cinco sócios diretores, dez funcionários no regime de CLT, dezessete advogados associados e quatorze estagiários. A atuação deste escritório é desde 1967 nas áreas do Direito Empresarial: Societário, Previdenciário, Recuperação de Empresas, Imobiliário, Responsabilidade Civil, Família e Sucessões e Penal Empresarial.

Uma dificuldade era na rotatividade no cargo de auxiliar administrativo para o setor de arquivo, mesmo oferecendo os benefícios de vale refeição, vale transporte, plano odontológico, plano de saúde, PPR (Participação de Resultados) e outros bônus de metas a empresa não conseguia que um candidato selecionado ficasse por muito tempo na vaga. A seleção era pré efetuado por uma agência de recursos humanos, a qual enviava 3 candidatos para entrevista com os gestores. Para um período médio de um ano foram contratadas 4 pessoas (intervalos diferentes), no entanto, nenhuma adaptou para o cargo. Segue a descrição (Figura 2) de cargo na instituição:

<b>CARGO:</b> AUXILIAR ADMINISTRATIVO JR		<b>código: 11</b>		
<b>RESPONSABILIDADES</b>				
Atualização, controle, impressão, arquivamento, conservação e distribuição de processos; Realizar impressões e digitalizações de documentos, conforme as solicitações realizadas; Acompanhar a função de organização, impressão, entrada e localização de processos, catalogação e atendimento aos usuários; Executar abertura de pastas de novos processos e documentos; Cadastrar no sistema documentos; Apoiar as atividades de consulta nos arquivos, provendo sempre as versões dos documentos requeridos pelos usuários; Operar software de controle de carga e devolução de processos e documentos; Gerar e disponibilizar relatórios de processos e documentos; Digitalizar e enviar por e-mail documentos e processos, para acompanhamento do advogado; Organizar, atualizar e controlar os documentos e processos do arquivo morto; Atender a recepção, quando necessário; Supervisionar o consumo de materiais e uso das máquinas copiadoras; Controle de indicadores pertinentes aos seu processo; Vistoria das rotinas pertinentes ao PPR, dos setores: Recepção				
<b>AUTORIDADES</b>				
<b>Efetuar compras, requerer orçamentos, contratar prestação de serviços, sob orientação da Diretoria.</b>				
<b>COMPETÊNCIAS</b>				
<b>ESCOLARIDADE</b>	<b>EXPERIÊNCIA</b>	<b>TREINAMENTO</b>		<b>HABILIDADES</b>
		<i>Conhecimentos técnicos Obrigatórios:</i>	<i>Conhecimentos técnicos Desejáveis:</i>	
Ensino médio completo / Desejável cursando superior	Experiência 2 anos comprovada na Área Administrativa /	Pacote Windows Intermediário. Conhecimentos técnicos específicos da área de atuação e Treinamentos	Pacote Windows Avançado. Domínio dos conhecimentos técnicos específicos da área de atuação	Comprometimento e Ética Postura Profissional Comunicação Proatividade Foco no cliente e resultados

**Figura 2 – Descrição de cargo do escritório de advocacia**

**Fonte: Escritório de advocacia**

A solução objetivada para a resolução do problema foi aplicação do teste de perfil (no período de maio de 2019 integralmente retirado do site <https://cisassessment.com/>, sem a necessidade de adaptação) comportamental DISC em duas etapas: primeira na identificação perfil comportamental dos colaboradores do setor de arquivo e segunda a utilização do teste de perfil comportamental na seleção dos candidatos pré-selecionados para a vaga de auxiliar administrativo, os quais foram enviados pela agência de RH.

Os resultados obtidos (conforme quadro 4 abaixo) na aplicação do teste de perfil comportamental DISC nos colaboradores foi constatado que para o setor de arquivo o perfil mais indicado é o CONFORME. Em razão das tarefas a serem desenvolvidas no cargo exigir as competências e habilidades de: trabalhar em ambiente calmo, separação e guarda de documentos com critérios minuciosos, digitalização de documentos em concordância os parâmetros de arquivo, controle de utilização de máquinas copiadoras, análise de processos para o arquivamento. Abaixo segue o quadro 3 com os resultados da aplicação de teste:

RESULTADOS DA APLICAÇÃO DO TESTE NO FUNCIONÁRIOS NO REGIME DE CONTRATAÇÃO CLT		
CARGO	SETOR	PERFIL COMPORTAMENTAL
RECEPCIONISTA	RECEPÇÃO	ESTÁVEL
ANALISTA ADMINISTRATIVO JR	ARQUIVO	CONFORME
ANALISTA ADMINISTRATIVO PL	ARQUIVO	CONFORME
ASSISTENTE ADMINISTRATIVO	ARQUIVO	CONFORME
ANALISTA ADMINISTRATIVO JR	QUALIDADE	DOMINANTE
AUXILIAR FINANCEIRO	FINANCEIRO	CONFORME
ANALISTA FINANCEIRO PL	FINANCEIRO	CONFORME
SECRETÁRIA	SECRETARIA	ESTÁVEL
COORDENADOR DE GESTÃO	GERAL	CONFORME
COPEIRA	COPA	NÃO APLICADO TESTE
TOTAL DE FUNCIONÁRIOS 10	TOTAL DE TESTE 9	

**Quadro 3 -Resultados da aplicação de teste de perfil comportamental**

Fonte: Autor

A segunda etapa foi usada teste de perfil comportamental DISC (retirado do site <https://cisassessment.com/> utilizado integralmente sem adaptações) no processo de seleção para um candidato a vaga de auxiliar de administrativo do setor de arquivo (em aberto) que apresentou o resultado de CONFORME, que está de acordo com perfil mais indicado para setor. Conseqüentemente foi efetuada a contratação, o qual desempenhou (e está desempenhando) as competências adequadas e exigidas para a função e está na equipe mais de 6 meses de efetivação. E por consequência d a contratação ter sida consolidada, ocorreu a economia no tempo (o treinamento tem uma duração razoável) e redução nos custos com seleção, porque para cada processo seletivo a agência cobra em média R\$ 1.200,00 para vaga de auxiliar administrativo e no teste DISC foi de em média R\$ 300,00, que resultou menos recursos financeiros para essa situação. Abaixo segue o quadro 4 com o comparativo da economia

QUADRO DA MÉDIA DE CUSTO DO SELEÇÃO DE CANDIDATO	
<b>(1) AGÊNCIA DE RH SEM UTILIZAÇÃO DE TESTE DISC</b>	
CUSTO	R\$ 1.200,00
UTILIZADAS	4
TOTAL	R\$ 4.800,00
RESULTADO	INEFICAZ
<b>(2) AGÊNCIA DE RH COM UTILIZAÇÃO DE TESTE DISC</b>	
CUSTO	R\$ 1.200,00
UTILIZADAS	1
TESTE DISC	R\$ 300,00
TOTAL	R\$ 1.500,00
RESULTADO	EFICAZ
<b>ECONOMIA MÉDIA (1)-(2)=</b>	<b>R\$ 3.300,00</b>

**Quadro 4 – Comparativo da economia obtida com utilização do teste de perfil**

Fonte: Autor

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente trabalho visa constatar aplicabilidade de forma prática, a utilização do teste de perfil comportamental DISC. Uma ferramenta para os gestores utilizar no processo de gestão de pessoas para atingir seus objetivos e metas e tendo produto final resultados satisfatórios.

Com base em pesquisas bibliográficas (livros, revistas, artigos) e aplicação do em caso prático em um escritório de advocacia evidenciou como a ferramenta DISC traz resultados positivos para empresa.

Os resultados apresentados destacam que é uma ferramenta para os processos seletivos, uma vez que após definido para qual o perfil comportamental correto, ocorreu o acerto e concretização na contratação do cargo auxiliar administrativo para o setor de arquivo, evitando ter que realizar novamente o processo de seleção. Outro ponto evidenciado foi a aplicação do teste DISC no desenvolvimento de competências nas pessoas, em razão de descobrir qual é o perfil do empregado e trabalhar qual são os pontos forte e fracos, como foco para que o indivíduo traga mais resultados para si e para empresa.

Dessa forma foram destacados os benefícios que o teste DISC quando a empresa utiliza em seu gerenciamento com a finalidade dessa ferramenta auxiliar e conseqüentemente atingir seus resultados e metas.

Sendo assim, o presente estudo apresentou as vantagens do teste DISC e na contribuição para melhor entendimento do assunto. E para direcionamento para futuros estudos foram os seguintes aspectos:

- a) Promover o incentivo nos departamentos de recursos humanos e nos gestores o uso do teste de perfil comportamental nos processos seletivos
- b) Identificar qual o perfil para cargo e na descrição de cargo indicar qual o perfil mais indicado.
- c) Também a utilização para os desenvolvimentos das competências e plano de desenvolvimento individual.

## REFERÊNCIAS

- ANDRADE M. M. de. **Introdução à metodologia do trabalho científico**. 4 ed. São Paulo: Atlas,1999
- ARAUJO, L. C. G. de. **Gestão de pessoas**. São Paulo: Atlas,2006.
- BANOV, M. R. **Recrutamento, seleção e competência**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- BARROS, A; LEHFELD, N. A. de S. **Fundamentos da Metodologia Científica**. 3ª Edição. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.
- BERGAMINI, C. W..5 ed. São Paulo: Atlas,2017.
- BITENCOURT, C. **Gestão contemporânea de pessoas: novas práticas, conceitos tradicionais**.2 ed. Porto Alegre: Bookman,2010.
- BOOG, M. **Manual de gestão de pessoas: estratégias e tendências**. São Paulo: Editora Gente. 2002
- BOYATIZIS, R. **The competente manager: a model of effective performance**. New York: Wiley. 1ed.Bookman, 1982.
- CERVO, A. L., BERVIAN, P. A. **Metodologia Científica**. 5. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.
- CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 3 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.
- DUTRA, J.. FLEURY, M. T. L. RUAS, R.. **Competências: conceito, métodos e experiências**. 1 ed. São Paulo. Editora Atlas, 2008.
- FERNANDES, B. R. **Gestão estratégica de pessoas: com foco em competências**.1 ed. Rio de Janeiro. Elsevier, 2013.
- GIL, A. C. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. 4º ed. São Paulo, Editora Atlas, 2009.
- FACHIN, O. **Fundamentos de Metodologia**. 4ª Edição. São Paulo: Saraiva, 2003.
- LACOMBE, F. J. M. **Recursos Humanos: princípios e tendências**.2 ed. São Paulo: Saraiva, 2011.
- NELSON, B; ECONOMY, P. **Gerenciamento para leigos** .2 ed. Rio de janeiro: Alta Books, 2009.
- MARCONI, M A.; LAKATOS, E. M. **Metodologia do trabalho científico**. 7ª Edição – 7. reimpr. São Paulo: Atlas, 2012.
- MARRAS, J. P.. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico**. 3 ed. São Paulo: Futura,2000.

- MUCHINSKY, P. M. **Psicologia organizacional**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.
- RIBEIRO, A. L. **Gestão de pessoas**. São Paulo: Saraiva,2005.
- ROBBINS, S P.; JUDGE, T. A.; SOBRAL, F. **Comportamento organizacional**.14 ed. São Paulo: Person Prentice Hall, 2010.
- ROCHA, E.; ROCHA K; DURAN C. **Gestão de pessoas para concursos: uma visão panorâmica**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.
- SANTOS, A. R. **Metodologia científica: a construção do conhecimento**. Rio de Janeiro: DP&A, 1999.
- SILVA, M. de O. **Gestão de pessoa através do sistema de competências: estratégias, processos, desempenho e renumeração: fundamentos e aplicação**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005.
- SPECTOR, P. E. **Psicologia nas organizações**. São Paulo: Saraiva,2002.
- VIEIRA, P.; SILVA, D. **Decifre e influencie pessoas: como conhecer a si mesmo e aos outros, gerar conexões poderosas e obter resultados extraordinários**. São Paulo: Editora Gente,2018
- XAVIER, R. **Gestão de pessoas na prática: os desafios e as soluções**. São Paulo: Editora Gente,2006.
- WALNICE, A. **Captação e seleção de talentos**. São Paulo: Atlas,2008.