

**FACULDADE DE TECNOLOGIA DE SÃO CARLOS MARA
ALICE ANTONIO JULIAO**

**PERFIL COMPORTAMENTAL:
A IMPORTÂNCIA DOS ASPECTOS COMPORTAMENTAIS NOS PROCESSOS DE
RECRUTAMENTO E SELEÇÃO – APLICANDO A METODOLOGIA DISC**

**São Carlos
2020**

MARA ALICE ANTONIO JULIAO

**PERFIL COMPORTAMENTAL:
A IMPORTÂNCIA DOS ASPECTOS COMPORTAMENTAIS NOS PROCESSOS DE
RECRUTAMENTO E SELEÇÃO APLICANDO A METODOLOGIA DISC**

Artigo apresentado como requisito parcial para obtenção do título de Tecnólogo em Gestão de Recursos Humanos, pelo Curso de Tecnologia em Gestão de Recursos Humanos da Faculdade de Tecnologia de São Carlos do Centro Paula Souza.

Orientador: Prof. Luis Aparecido Paioli.

São Carlos
2020

Perfil comportamental: a importância dos aspectos comportamentais nos processos de recrutamento e seleção – Aplicando a metodologia DISC

Aluna: Mara Alice Antonio Julião

Faculdade de Tecnologia de São Carlos – São Carlos – S.P. – Brasil

Orientador: Luis Aparecido Paioli

Faculdade de Tecnologia de São Carlos – São Carlos – S.P. – Brasil

RESUMO

Este artigo tem por finalidade analisar a importância de se contratar profissionais, os quais em ambiente e condições adequadas, consigam trabalhar alinhados aos valores e objetivos estratégicos da organização. Sendo assim, procurou investigar a importância de se identificar, durante o processo de recrutamento e seleção, não somente as competências técnicas como conhecimento e habilidades, mas o perfil comportamental do candidato, visto que uma contratação assertiva poderia vir a beneficiar tanto a empresa quanto os profissionais contratados. Esse artigo investigou também a viabilidade de uso da metodologia DISC para a avaliação de perfil comportamental, enfatizando a importância de se colocar o trabalhador desempenhando a função que seja mais compatível com suas habilidades técnicas e comportamentais. Tratou-se de uma pesquisa bibliográfica, de caráter exploratório e descritivo, onde constatou-se que através avaliação de perfil comportamental do candidato utilizando a metodologia DISC o gestor de RH tem condições de trazer assertividade aos processos de recrutamento e seleção.

Palavras-chave: Recrutamento e Seleção. Perfil Comportamental. Metodologia DISC.

ABSTRACT

This article aims to analyze the importance of hiring professionals who, in the right environment and conditions, can work in line with the organization's strategic values and objectives. Thus, it sought to investigate the importance of identifying, during the recruitment and selection process, not only the technical competences such as knowledge and skills, but the behavioral profile of the candidate, since an assertive hiring could come to benefit both the company and the hired professionals. This article also investigated the feasibility of using the DISC methodology for the assessment of behavioral profile, emphasizing the importance of placing the worker performing the function that is most compatible with their technical and behavioral skills. It was an exploratory and descriptive bibliographic research, where it was found that through the

candidate's behavioral profile assessment using the DISC methodology, the HR manager is able to bring assertiveness to the recruitment and selection processes.

Keywords: Recruitment and selection. Behavioral Profile. DISC Methodology.

1 INTRODUÇÃO

No primeiro trimestre de 2020, segundo o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), cerca de 13 milhões de pessoas com idade entre 14 anos e um pouco mais de 60, estavam desempregados no Brasil.

Diante deste contexto, se entendermos que essas pessoas estejam em busca de uma recolocação no mercado de trabalho que é caracterizado pelo conjunto de vagas disponíveis e de candidatos à procura de emprego em determinada região, podemos dizer que o gestor de RH ocupa um importante papel nesse processo, visto que, ele terá a sua disposição uma imensa quantidade de candidatos - profissionais que estão desempregados, ou empregados que buscam uma vaga em outra empresa, com qualificações diversificadas - conhecimentos e capacidades - e em condições de se tornarem um diferencial competitivo para as organizações (ALMEIDA, 2015, p. 60 e 61).

Sendo assim, além de essenciais para que as atividades funcionem, os funcionários de uma empresa, são importantes fontes das inovações que garantem às organizações a vantagem competitiva no mercado. Nesse sentido, poder contar com o auxílio de boas ferramentas de recrutamento e seleção permite ganhos de eficiência e produtividade.

De acordo com a reportagem do Access (2019), provedor privado de serviços de gerenciamento de informações do mundo, em: "*What's hindering HR success in 2019?*" – O que está impedindo o sucesso do RH em 2019? - 71% dos entrevistados afirmaram que cerca de 40% do tempo do departamento é gasto com tarefas burocráticas.

Entre as tarefas que mais demandam tempo no recrutamento e seleção encontram-se: a divulgação de vagas em sites, olhar currículo um a um, fazer a triagem dos candidatos por telefone e capturar dados em planilhas fragmentadas (TAEQ, 2020).

Com avanço tecnológico, muitos processos ineficientes que sobrecarregam a área de RH das empresas têm condições de serem automatizados, de modo que

sobre tempo para que os gestores de RH ocupem a sua verdadeira posição estratégica nas organizações.

Ainda, de acordo com a reportagem:

“a automação promete ganhos de eficiência e produtividade. Contudo que os processos automatizados sejam bem integrados, eles reduzem a carga de TI sobre o RH e são fáceis de usar. É fundamental que, ao automatizar, as equipes de RH dediquem algum tempo para examinar e melhorar seus processos em vez de simplesmente automatizar um processo que foi projetado para uma época e um mundo diferentes” (ACESS,2019).

Sendo assim, apesar dos altos ganhos advindos com modernização e a tecnologia e, por mais inovadores que sejam esses processos, quem continua merecendo um lugar de destaque dentro das organizações são as pessoas, com suas capacidades de pensar, criar, inovar e em fazer com que tudo isso funcione. Portanto, fazer gestão de pessoas, é cuidar de seus talentos para que contribuam com o crescimento da organização, trilhando o caminho para sucesso.

Com a análise do perfil comportamental, é possível identificar o perfil de um candidato e compor estratégias para realizar uma gestão eficaz desses colaboradores, diminuindo a rotatividade e garantindo maiores resultados.

Dessa maneira, com colaboradores motivados, atuando em um cargo em que seu perfil se enquadra, no qual ele delega sua função com mais eficiência, alcançando maior satisfação no trabalho e permanecendo mais tempo na empresa aumenta também, o capital intelectual da organização.

Segundo Schaufele et al. (2013), pessoas engajadas sentem mais satisfação e vigor no trabalho, dedicando-se mais as atividades propostas e conseqüentemente, seu trabalho é realizado de tal modo que ela e a organização são beneficiadas em algum nível.

Almeida (2015, p. 56), enfatiza que os recursos humanos – pessoas que as empresas precisam para funcionar e alcançar os objetivos – merecem ser estudados, visto que, muitas empresas, conseguem se destacar no mercado, pois, tem como ativos pessoas com as competências necessárias - conhecimentos, habilidades e atitudes - para alcançar as metas estabelecidas em seus planejamentos estratégicos.

De acordo com Dessler (2003), as empresas que sabem contratar as pessoas certas para os trabalhos certos, sabem motivá-las, avaliá-las e fazer com que elas se

desenvolvam conseguem ser tão ou mais competitivas quanto as empresas que traçaram os melhores planos e gráficos ou criaram linhas de montagens sofisticadas.

Nesse sentido, o objetivo desse artigo é descrever a importância de se contratar profissionais os quais em ambiente e condições adequadas consigam trabalhar alinhados aos valores e objetivos estratégicos da organização.

Como objetivo específico, esse artigo vai relatar, a viabilidade de uso da metodologia DISC para a avaliação de perfil comportamental nos processos de recrutamento e seleção trazendo mais assertividade às contratações.

Vergara (2005, p.32) aborda que o autor de um estudo o justifica ao atribuir-lhe contribuições de ordem prática ou ao estado da arte na área. Neste sentido o presente trabalho poderá trazer como contribuição através de pesquisas e contextualização em função da importância da assertividade nos processos de recrutamento e seleção nas organizações.

A metodologia utilizada quanto aos meios de investigação, para a realização deste estudo, tornou-se necessário o desenvolvimento de uma pesquisa documental de caráter bibliográfica, conceituando termos relacionados aos conceitos gerais sobre os temas tratados.

Segundo Gil (2010), uma pesquisa é baseada por materiais já elaborados como artigos científicos e livros sobre o tema que será pesquisado, sendo assim, esse procedimento foi feito para unir distintos conhecimentos acerca do tema central desta pesquisa.

Este artigo está estruturado em capítulos, incluindo a introdução, na qual se apresenta o problema de pesquisa, os objetivos, a justificativa, a metodologia e a estrutura do artigo. No segundo capítulo é o desenvolvimento, no qual são apresentadas as referências teóricas. No terceiro, são apresentados os métodos adotados para a elaboração do artigo. No quarto capítulo formulam-se as conclusões, acrescidas das limitações e sugestões para novos estudos. No quinto e último capítulo são apresentadas as considerações e por fim, as referências bibliográficas. 2

FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 A importância da diferenciação entre os processos de recrutamento e seleção

Apesar de serem interdependentes, os processos de recrutamento e seleção vinham historicamente sendo trabalhados como se fossem uma atividade única, talvez pela falta de metodologias que facilitassem essa diferenciação (MATOS, 2008).

Segundo Cesar e Paiva (2019, p. 78), o recrutamento é entendido como:

“o rol de ações atrativas de candidatos para cargos vagos na organização. Compreende a divulgação da (s) vaga (s) e a organização preliminar de currículos, visando abastecer quantitativa e qualitativamente o processo seletivo, tendo em vista as necessidades organizacionais, atuais e futuras”.

Sendo assim, para construir uma equipe de alta performance com a pessoa certa desempenhando a função que seja mais compatível com suas habilidades técnicas e comportamentais, é fundamental que os recrutadores saibam as competências e perfis que estão sendo buscados no candidato para atrair para o processo de recrutamento, os candidatos que atendam aos requisitos que a vaga requer.

Muitos recrutadores, no entanto, não dispõem de tempo hábil para fazer a triagem de currículos o que na maioria das vezes acaba eliminando as chances de candidatos que não souberam elaborar seus currículos de forma atrativa aos critérios de quem avalia.

De acordo com Lotz e Burda (2015) a análise de currículo, leva em consideração o conteúdo e a forma de como ele é apresentado. No conteúdo devem constar informações sobre o candidato como nome, endereço, e-mail, objetivo, formação acadêmica, experiência profissional, formação complementar, entre outra, e a forma, considera a estética, a ordem, a limpeza, o tipo de papel escolhido pelo candidato, o cuidado com a grafia das palavras e a formatação.

A prática revela que os recrutadores, ao longo de muitos processos seletivos já perceberam que contratar um colaborador tendo como base apenas seus conhecimentos e habilidades técnicas não são garantias de que ele venha a se engajar aos valores e objetivos estratégicos da organização ou desempenhar bem a sua função.

Já seleção de pessoal, de acordo com Cesar e Paiva (2019, p.78) é entendida como:

“um rol de ações, mas estas voltadas para comparar os candidatos recrutados entre si e, também com aspectos enunciados na descrição e na análise do

cargo vago, visando a contratação do mais adequado ou adaptável para as demandas organizacionais”

Cada tipo de função demanda um tipo de perfil – conjunto de características de um indivíduo, que quando analisado sob a ótica de mercado, remete aos pré-requisitos que o candidato deve apresentar para ocupar determinado cargo (LOTZ e BURDA, 2015).

Sendo assim, a ferramenta de avaliação para recrutamento e seleção devem ser proporcionais as exigências dos cargos existentes na organização.

No nível operacional encontram-se os colaboradores que executam as atividades cotidianas e operacionais; no nível tático encontram-se os profissionais responsáveis por transmitir aos níveis operacionais as diretrizes estratégicas da alta administração - os gerentes intermediários, os engenheiros, os líderes de equipes entre outros. E no nível estratégico encontram-se os colaboradores com poder de decisão - os executivos (LOTZ e BURDA, 2015). Têm-se, dessa maneira, diferentes pessoas com diferentes perfis e em condições de ocupar diferentes cargos dentro da organização.

Observa-se que, a assertividade nos processos de recrutamento e seleção envolve um conjunto de fatores que se correlacionam e, uma das barreiras a ser transposta pelos gestores de RH é encontrar ferramentas com capacidade de trazer assertividade a esses processos.

Levando-se em consideração o fato de que a contratação assertiva está relacionada a descrição dos cargos e as habilidades para se desempenhar bem uma função, após finalizada a triagem de currículos, é necessário que o selecionador faça uso de alguma ferramenta de seleção, para comparar o perfil do cargo ao perfil do candidato evitando assim, a contratação de pessoas que permaneçam pouco tempo na organização.

As pessoas podem deixar a empresa por diferentes motivos como descontentamento, salário, condições de trabalho, saúde, aposentadoria, oportunidade melhor, entre outras. Dessa maneira, uma contratação assertiva poderia reduzir esse fluxo de entrada e saída de pessoas na organização.

Sendo assim, nessa nova etapa, podem-se adotar diferentes ferramentas de seleção como:

- Testes de conhecimentos e habilidades
- Testes de capacidades e realização

- Testes de habilidades físicas
- Testes psicológicos, psicométricos e projetivos
- Dinâmica de grupo
- Entrevistas de seleção
- Outras ferramentas de avaliação

Para esse artigo, abordaremos o uso do teste de avaliação psicométrica DISC, ferramenta que faz uso de critérios matemáticos e científicos para indicar o perfil comportamental das pessoas e que, pelo fato de não ser considerado um teste psicológico, pode ser aplicado por profissionais de diferentes áreas.

2.2 As necessidades de mudanças advindas com a modernização

Desde a Revolução Industrial, grandes mudanças vêm acontecendo na relação entre empresa e trabalhadores, os quais, ao longo dos anos, deixou de ser um simples repetidor de tarefas para ocupar posições mais estratégicas dentro das organizações.

De acordo com Chiavenato (2020, p. 39), as mudanças que ocorrem nas organizações não são apenas físicas e estruturais, mas também culturais e comportamentais, transformando o papel dos talentos que delas participam.

Nesse sentido, para acompanhar essas mudanças, as áreas de RH vêm se modernizando juntamente com os processos de recrutamento e seleção os quais sinalizam estar atentos à outras qualidades presentes nos trabalhadores como a sua flexibilidade em adaptar-se as mudanças e a sua capacidade de contribuir com o sucesso da organização.

Portanto, competências comportamentais como poder de criatividade e inovação, capacidade de dar respostas, ter iniciativa, mobilizar outros empregados na solução de problemas e presteza em lidar com imprevisto, entre outras, é o que vem caracterizando essa diferenciação nos processos de recrutamento e seleção selando essa parceria entre empresa e trabalhador (ADAMI, 2014).

Observa-se que durante os processos de recrutamento e seleção, diferentes fontes de informações podem ser utilizadas para tentar compreender um pouco mais o candidato e descartar aqueles que não atendam aos valores considerados importantes para a organização.

De acordo com Daychoum (2018, p. 199), “a adesão de novas tecnologias para a contratação e gestão, como mapeamento de perfil comportamental, são processos que trazem diversas vantagens competitivas para as organizações”. Apesar disso, os recrutadores devem estar atentos as ferramentas que serão utilizadas, uma vez que

acessar a Internet para tentar saber um pouco mais sobre a personalidade do candidato pesquisando em plataformas como *LinkedIn*, *Twitter*, *Facebook* e *Instagram* não se impede uma discriminação inconsciente do candidato. Quando se trata de avaliar pessoas, certamente precisa apoiar-se em ferramentas com validade preditiva – passaram por testes e são confiáveis - e em técnicas que foram embasadas em critérios científicos.

Portanto, uma vez que muitos recrutadores concordam que não existe apenas um modo de captar e selecionar talentos, uma das formas de estar trazendo inovações aos processos de recrutamento e seleção é trabalhar com ferramentas que avaliem também, o perfil comportamental do candidato.

Não se trata, no entanto, de se aposentar as técnicas tradicionais de recrutamento e seleção, mas sim complementá-las com técnicas de avaliação de perfil comportamental para a obtenção de resultados que beneficie tanto candidato como a organização.

2.3 Um breve relato sobre a História do comportamento humano

Os primeiros relatos que temos sobre o estudo do comportamento humano - conjunto de atitudes de alguém diante de alguma situação levando em consideração seu ambiente, sentimento, sociedade etc. - vem da Grécia Antiga, onde os gregos acreditavam que o corpo humano possuía quatro líquidos chamados “humores” e que estes, se baseavam nos quatro elementos da Natureza: fogo, ar, água, terra. Cada um desses “humores” - sangue, bÍlis amarela, fleuma e bÍlis preta - seria responsável por um tipo de comportamento identificados como sanguíneo, colérico, fleumático e melancólico. Sob essa perspectiva, portanto, até a Idade Média, acreditava-se que o modo de ser de cada indivíduo, era definido pelo humor preponderante em seu organismo (MATOS, 2008, p. 4).

Carl Gustav Jung, influente psiquiatra e psicoterapeuta sobre comportamento humano, acreditava que a mente humana teria quatro funções sendo duas racionais: pensamento e sentimento – porque envolvem julgamento e ponderação – e duas funções irracionais: sensação e intuição – porque a ponderação consciente praticamente não existe nesses processos. Jung, acreditava que todas essas funções existiam em um mesmo indivíduo, porém, uma delas era dominante (FRIEDMAN, 2004, p.121).

Quem também pesquisou o comportamento humano foi William Moulton

Marston, autor do livro *Emotions of Normal People* - "As emoções das pessoas normais" - publicado em 1928. Em seus estudos, Marston procurou compreender e sistematizar modelos de interação entre as pessoas e seu ambiente. Duas hipóteses foram levantadas em sua obra: uma é biossocial, destacando a interdependência das emoções, ações e ambientes; a outra se refere aos mecanismos utilizados pelas pessoas em busca do prazer e harmonia, e conseqüentemente afastamento da dor, hostilidade e desprazer (MATOS, 2008).

Em suas pesquisas, Marston conseguiu identificar que pessoas de temperamentos diferentes, tem respostas diferentes a um mesmo estímulo. Dessa maneira, o conjunto das características de um mesmo indivíduo – diversos estilos de respostas de uma pessoa a estímulos variados – determina o seu temperamento, compõe o seu perfil e de certa forma torna previsíveis suas reações diante das situações (MATOS, 2008).

Em 1956, tendo como base teórica as pesquisas de Marston, - o ser humano possui um conjunto de características, porém, em intensidades diferentes - Walter Clarke desenvolveu seu teste para o mapeamento de perfil comportamental. No início era um teste com 81 adjetivos usados para descrever uma pessoa. Esse teste mais tarde foi sintetizado para 24 adjetivos por John Cleaver e ficou conhecido pelas siglas DISC. Ao longo dos anos esse teste de avaliação de perfil pessoal vem sendo aprimorado, porém, os créditos são dados a pesquisa desenvolvida por Willian Moulton Marston.

Cada um desses fatores - traços de perfil comportamental - traz algumas características dos tipos de personalidade: Dominância (D), Influência (I), Estabilidade (S) Conformidade (C). e, conforme a intensidade em que elas se apresentam - mais ou menos intensas – é possível identificar as características desse fator, predominando no comportamento do indivíduo.

2.4 Perfis comportamentais relacionados à metodologia DISC

De acordo Matos (2008), a metodologia DISC pode ser usada para descrever a forma de agir de uma pessoa, diagnosticando traços comportamentais predominantes e com base nessas informações tomar decisões assertivas, eliminando vieses externos.

Conforme identificado nos estudos de Marston, esses diferentes estilos de comportamento, se encaixam dentro de cada um dos fatores DISC, podendo as vezes se encaixarem em até três fatores diferentes.

Para Lotz e Burda (2015), a teoria DISC é uma ferramenta de mapeamento comportamental que se propõe a analisar as emoções e comportamentos observáveis do indivíduo e como estes são percebidos pelos outros.

Uma das propostas para lidar com os diferentes estilos de comportamento estabelecendo uma conexão efetiva é o instrumento DISC - sigla para os 4 traços de perfis comportamentais: Dominância, Influência, Estabilidade e Conformidade.

Quadro 1 – Fatores DISC

FATOR	O QUE AVALIA
Dominância	Indica a forma como a pessoa lida com problemas e desafios.
Influência	Refere-se ao modo como o indivíduo lida com as outras pessoas e as influencia.
Estabilidade	Diz respeito como a pessoa lida com as mudanças e estabelece o seu ritmo.
Conformidade	Indica a forma como a pessoa lida com as regras e procedimentos estabelecido por outros.

Fonte: Adaptado Lotz e Burda (2015)

Especialista em DISC usam um questionário, onde o indivíduo escolhe dentre as colunas palavras que melhor o descrevem naquele momento, e o resultado – apresentado em forma de gráficos - segue uma escala de pontuação que determina a intensidade com que esses fatores se apresentam. Esses especialistas utilizam o termo alto para as pessoas cujos traços comportamentais apresentem essas características mais acentuadas ou acima da média, e baixo para os que apresentem essas características menos acentuadas ou abaixo da média.

Alertam ainda que, ao compararmos as características de um fator alto, veremos que elas são parecidas com as características de algum outro fator baixo, o

que recebe a denominação de fatores opostos. A figura abaixo apresenta as características comportamentais dos fatores DISC.

Quadro 2 – Características comportamentais do DISC

	DOMINANTE	INFLUENTE	ESTÁVEL	CONFORME
↑	competitivo iniciativa própria	confiante otimista	bom ouvinte autocontrolado paciente	autodisciplinado preciso detalhista
	autoestima direto objetivo resultados garra	persuasivo sociável empático participativo positivo	amável ponderado previsível tenaz	precauidoso perfeccionista bom se comportou procedimentos
↓	conservador reservado diplomático	sério cético reservado	ativo inquietao impetuoso	firme persistente audacioso
	despretensioso cuidadoso não agressivo	reflexivo lógico formal racional	flexível energético urgente diversidade	independente impulsivo aventureiro assume riscos

Fonte: adaptado Matos (2008)

2.5 Criação de valor pelo DISC

Como vimos no início deste artigo, a mão de obra disponível no mercado é abundante e o sucesso nos negócios depende de uma contratação assertiva.

Os processos de recrutamento demandam tempo, além de serem onerosos para as empresas. Uma contratação mal sucedida gera prejuízo os quais poderiam ser revertidos em lucro no final do ano de exercício, caso as metas organizacionais estivessem alinhadas com os gestores de RH.

Sendo assim, uma vez que a prioridade das empresas com fins lucrativos é encontrar o colaborador capaz de gerar resultados, melhorando a produtividade a partir do trabalho que executa, para o gestor de RH, poder contar com a ferramenta certa para agilizar processos e garantir uma equipe engajada, seria benéfico pois,

além de encontrar a pessoa certa para o cargo certo, teria a possibilidade de desenvolver esse colaborador a longo prazo, garantindo que ele permaneça mais tempo na organização.

Através do DISC, as organizações podem obter informações sobre o perfil do candidato que sejam relevantes para as estratégias organizacionais e necessárias ao cargo como: seu comportamento, suas motivações, forma de tomar decisões, como se planeja e se organiza, seus medos, como gostaria de ser gerenciado, forma de comunicação, fatores que se destacam ou não se destacam e preferências por exercer determinadas funções (MATOS, 2008).

Observa-se que o DISC é uma ferramenta com capacidade de trazer a inovação aos processos de recrutamento e seleção ao mesmo tempo ser aplicado em diferentes etapas do processo de gestão como veremos a seguir.

Quadro 3 – Utilização do DISC nos processos de Recrutamento e Seleção

ETAPA	UTILIZAÇÃO
ESTRUTURAÇÃO DO PERFIL DO CARGO	De posse do questionário DISC o recrutador tem condições de estabelecer critérios para compôr o perfil do cargo e avaliar nos candidatos características comportamentais plausíveis e serem encontradas nos seres humanos reais.
ETAPA	UTILIZAÇÃO
TRIAGEM	De posse do questionário DISC o recrutador tem condições de agilizar processos de triagem; aumentar o número de candidatos inscritos; iniciar o processo de recrutamento com uma triagem comportamental; correlacionar o perfil da pessoa com o perfil do cargo; encontrando gaps de competências e decidindo pelo perfil mais adequado e que seguirá para próxima etapa.
ETAPA	UTILIZAÇÃO
DINÂMICA DE GRUPO	De posse de todas as informações obtidas nas etapas anteriores, utilizar o questionário para verificar se “o candidato consegue expressar em ações o que ele demonstrou no seu currículo e no seu perfil comportamental identificando " o nível de aderência DISC do candidato com cada um dos níveis de intensidade DISC requeridos pelo cargo”.
ETAPA	UTILIZAÇÃO
ENTREVISTA	De posse de todas as informações obtidas nas etapas anteriores, utilizar o relatório sobre candidato nas entrevistas técnicas – conhecimento e experiência – e comportamental – aderência comportamental, para averiguar se tudo o que o candidato colocou como suas preferências comportamentais condizem com suas atitudes.

Fonte: adaptado Matos (2008)

3. MATERIAL E MÉTODO

Para ter maior familiaridade com o assunto foi realizada uma pesquisa bibliográfica de caráter exploratório, em diferentes fontes como livros, artigos e revistas, disponíveis na forma impressa e virtual, com o intuito de encontrar informações concisas que pudessem servir de embasamento e ao mesmo tempo contribuir com o objetivo da pesquisa. Para Cervo, Bervian e Silva (2007) o levantamento bibliográfico de natureza exploratória é o meio de informação por excelência, onde através de referências teóricas já publicadas é possível extrair novas percepções sobre determinado tema, problema ou assunto.

Para atender ao objetivo da pesquisa foi realizado um estudo qualitativo, o qual de acordo com Gil (2019) possui enfoque interpretativo e os resultados são obtidos a partir da observação do meio ao qual estamos inseridos e nossas experiências ao longo da vida. Essa pesquisa também pode ser considerada descritiva pois teve como propósito descrever sobre as diferentes formas de perfis comportamentais que podem ser encontradas nos seres humanos e conseqüentemente serem úteis aos processos de recrutamento e seleção.

4. RESULTADO

De acordo com nossa pesquisa bibliográfica foi possível identificar que uma das atividades importantes nos processos seletivos é rever o modelo de recrutamento e a ficha de construção de perfil do cargo para contratar trabalhadores dispostos a progredir com a empresa.

Conforme relata o autor Matos (2008), colaboradores satisfeitos com o trabalho que executam, são produtivos, leais, impulsionam a inovação e movem a organização através de críticas construtivas e níveis consistentes de alto desempenho.

Em recente pesquisa realizada por um portal de empregos, cerca de 92% dos brasileiros entrevistados afirmaram ter como expectativas profissionais para 2020 a mudança de emprego

Conforme pesquisa realizada por Matos (2008), sobre o engajamento da força de trabalho no Brasil, apenas 22 % dos trabalhadores entrevistados em 11 regiões metropolitanas entre dezembro de 2004 e janeiro 2005, afirmaram sentirem-se engajados na empresa.

A maioria, 61 % dos trabalhadores entrevistados afirmaram não se sentirem engajados na empresa. Esse dado merece atenção, pois, esse não comprometimento do colaborador interfere na lucratividade, produtividade, rotatividade da mão-de-obra e outros indicadores de desempenho das empresas (MATOS, 2008).

Temos ainda na pesquisa os 17%, dos 1.012 trabalhadores entrevistados, os quais afirmaram sentirem-se ativamente desengajados, ou seja, permaneciam no quadro de colaboradores não agregando valor a empresa.

A seguir, podemos identificar na figura abaixo, a validação dos objetivos do artigo. Embora os dados não sejam atuais, é possível entender a importância do engajamento da força de trabalho.



Fonte: Adaptado de Matos (2008)

Nesse sentido, respondemos o primeiro objetivo do artigo que é descrever a importância de se contratar profissionais os quais em ambientes e condições adequadas consigam trabalhar alinhados aos valores e objetivos estratégicos da organização.

Compreender a importância dos aspectos comportamentais na composição do perfil do cargo, enriquece os processos de recrutamento e seleção. Fazendo bom uso da tecnologia e do relatório DISC, o recrutador consegue agilizar processos, pois, passa a ter acesso a muitas informações sobre o perfil do candidato. Essas informações estruturadas, organizadas e em plataformas acessíveis se tornarão o diferencial competitivo buscados pelas organizações na hora de estabelecer metas e alcançar seus objetivos estratégicos.

Assim, fundamentamos o objetivo específico em relação a uso da metodologia DISC, respondendo que através do modelo, as organizações podem obter informações sobre o perfil do candidato que sejam relevantes para as suas estratégias e, que a mesma, é uma ferramenta com capacidade de trazer a inovação a esses processos.

Ao final dessa pesquisa, sentimos falta de bibliografia literária disponível sobre a metodologia DISC, e aproveitamos para deixar como sugestão pesquisas

quantitativas sobre o engajamento da força de trabalho nas organizações e quais ferramentas estão sendo utilizadas para a avaliação dos aspectos comportamentais dos candidatos.

Os relatos sobre os benefícios obtidos com o uso da metodologia DISC para avaliação de perfil comportamental segundo literaturas disponíveis foram os seguintes:

Quadro 4 – Ganhos identificados pela metodologia DISC

AUTORES	O QUE O MAPEAMENTO DISC OFERECE AO SELECIONADOR
MATOS (2008)	A ferramenta permite o resumo do comportamento do indivíduo evidenciando adaptações e comportamento como: características pessoais como se motiva, energia e ritmo, medos mais comuns, fatores de estresse, como gostaria de ser tratado. E, características profissionais - como se comunica, como toma decisão, como se planeja e organiza, como gerencia outras pessoas, ambiente ideal de trabalho, metas estimulantes, valor pessoal para a equipe e potencial de liderança.
LOTZ; BURDA (2015)	A ferramenta de avaliação DISC permite levantar o perfil do candidato contribuindo para um relacionamento positivo entre empresa e colaborador. Detecta pontos fortes e oportunidades de melhorias permitindo ao indivíduo refletir a partir da análise apresentada sobre suas características comportamentais, motivacionais, formas de comunicação, nível de estresse, influências e exigências do meio ao qual está inserido, estilo de gerenciamento etc.

Fonte: Adaptado de Matos (2008) e Lotz; Burda (2015)

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A cada crise econômica é inevitável que o desemprego volte a atingir grande parte da população. Continuar empregado é uma preocupação que vem acompanhado o trabalhador desde a introdução das máquinas nos processos de produção fabril no início do século XIX, quando começaram a ocupar o lugar que antes era exclusividade dos seres humanos.

Conforme a tecnologia avança, muitos postos de trabalho acabam sendo fechados, novos postos são criados, e o ser humano tem que se reinventar, uma vez que essa concorrência é inevitável e está cada vez mais acirrada.

O comportamento agora, passou a ser questionado também, no ambiente de trabalho. Ter competência técnica e habilidade não mais é o suficiente para diferenciar um candidato dos demais. O profissional buscado pelo mercado de trabalho, precisa desenvolver também uma outra competência: a comportamental.

Comportamento aliado ao conhecimento e a habilidade gera a atitude de alta performance desejada pelas organizações.

O presente artigo apresentou, portanto, a importância de se dar atenção aos aspectos comportamentais do candidato nos processos de recrutamento e seleção e, o uso de ferramentas como o DISC para trazer assertividade para esses processos.

A desburocratização na área de RH traz agilidade e proporciona assertividade deixando espaço para que os gestores participem, juntamente com os demais gestores, das reuniões decisivas e ocupem seu verdadeiro papel estratégico dentro da organização.

Não se tratou aqui de esgotar o assunto sobre o tema em questão, mas despertar curiosidade sobre novas metodologias de recrutamento e seleção que tragam eficiência a esses processos uma vez que não se trata apenas de contratar a pessoa certa para o cargo certo, mas também de encontrar a pessoa que a longo prazo poderá melhorar os resultados da organização.

REFERÊNCIAS

ACESS, "What's hindering HR success in 2019?" Disponível em <https://docplayer.net/163149754-What-s-hindering-hr-success-in-2019.html>. Acesso em 28 set. 2020.

ADAMI, E. Gestão de Talentos. **São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2014.**

ALMEIDA, A. V. de. **Planejamento Estratégico em Recursos Humanos.** 1 ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2015.

BANOV, M.R. **Recrutamento, Seleção e Competências.** 4 ed. São Paulo: Atlas, 2015.

BORGE, I. **Como responder a uma das perguntas mais temidas da entrevista de emprego,** 2020. Disponível em: <<https://vocesa.abril.com.br/blog/isis-borge/como-responder-a-uma-das-perguntas-mais-temidas-da-entrevista-de-emprego/>>. Acesso em 22 set. 2020.

CENTER FOR INTERNAL CHANGE, **Who Invented DISC? Learn the History of the Original.** Disponível em < <https://www.onlinediscprofile.com/what-is-disc/dischistory/>>. Acesso em 26 set. 2020.

CESAR, K., PAIVA, M. de. **Gestão de Recursos Humanos: teorias e reflexões.** 1 ed. Curitiba: InterSaber, 2019.

CERVO, A. L.; BERVIAN, P.A.; DA SILVA, R. **Metodologia Científica.** 6 ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

CHIAVENATO, I. **Gestão de Pessoas: o novo papel da gestão do talento humano.** 5 ed. São Paulo: Atlas, 2020.

_____. **Recursos Humanos: o capital humano das organizações: como atrair, aplicar, manter, desenvolver e monitorar esse valioso tesouro organizacional.** 11 ed. São Paulo: Atlas, 2020.

CREDITAS.COM. **92% de brasileiros querem novo emprego.** Como reter talentos? Disponível em: <<https://www.creditas.com/exponencial/reter-talentos>>. Acesso em 02 de nov.2020.

DAYCHOM, M. **Ferramentas e Técnicas de Gerenciamento.** 7 ed. Rio de Janeiro: Brasport, 2018.

DESSLER, G. **Administração de Recursos Humanos.** 2 ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2003.

DIAS, R. **Aumente em 3x a performance do seu time com triagem automática.** Disponível em: < <http://blog.tage.com.br/triagem-automatica>>. Acesso em 28 set. 2020.

Dicionário online de Português. Disponível em: < <https://www.dicio.com.br/comportamentos/>>. Acesso em: 15 set. 2020.

FRIEDMAN, H. S., SHUSTACK. M.W. **Teorias da Personalidade: da teoria clássica à pesquisa moderna.** 2 ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2004.

GIL, A.C. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social.** 7 ed. São PAULO: Atlas, 2019.

JOHNSON, M. **Vencendo a Guerra da Caça aos Talentos: como obter e conservar as pessoas talentosa que você precisa.** 1 ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2004.

LOTZ, E.G.; BURDA, J. A. **Recrutamento e Seleção de Talentos.** 1 ed. Curitiba: InterSaber, 2015.

MATOS, J. F. **Análise dos Aspectos Comportamentais Através da Ferramenta DISC.** Lisboa: Tese - Mestrado em Gestão de Empresas. Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa, 2008. Disponível em <<https://repositorio.iscteul.pt/handle/10071/2094>>. Acesso em 26 jun. 2020.

SCHAUFELI, W., DIJKSTRA, P., VAZQUEZ, A.C. **O Engajamento no Trabalho**. 1 ed. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2013.

SELECTY. **Conheça as Principais Ferramentas de Recrutamento e Seleção**. 2019. Disponível em: <<https://blog.selecty.com.br/recrutamento-e-selecao/conhecaas-principais-ferramentas-de-recrutamento-e-selecao/>>. Acesso em 18 ago. 2020.

SÓLIDES, **Teste de perfil DISC: saiba quais características são avaliadas! 2020**. Disponível em:<<https://blog.solides.com.br/teste-de-perfil-disc/>>. Acesso em: set. 2020.

VERGARA, S. C. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. 16 ed. São Paulo: Atlas, 2016.

VIALLI, A. “**Três quartos dos CEOs não têm as habilidades certas**”, 2019. Disponível em: <<https://www.forbes.com.br/negocios/2019/04/tres-quartos-dosceos-nao-tem-as-habilidades-certas/>>. Acesso em: 22 set. 2020.

VILLAS BOAS, B. **Brasil tinha 12,9 milhões de desempregados entre 9 e 15 de agosto, mostra IBGE**. Disponível em:<<https://valorinveste.globo.com/mercados/brasil-e-politica/noticia/2020/09/04/brasiltinha-129-milhoes-de-desempregados-entre-9-e-15-de-agosto-mostra-ibge.ghtml>>. Acesso em 14 de set. 2020.

TAQE. **Como o Taqe fez o R&S de toda CSC da Coca-Cola FEMSA em 40 dias**. Disponível em: <<http://blog.taqe.com.br/como-o-taqe-fez-o-recrutamento-de-todacsc-da-coca-cola-femsa-em-40-dias>>. Acesso em 02 de out. 2020.