

UNIVERSIDADE FEDERAL DO MARANHÃO
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

IVANA ANGÉLICA ESTRELA ARAÚJO DOS SANTOS

**ANÁLISE DO PERFIL COMPORTAMENTAL DOS COLABORADORES DE UMA
EMPRESA TERCEIRIZADA DA PREFEITURA MUNICIPAL DE SÃO LUÍS – MA:
contribuições para o cargo de Assistente Administrativo**

São Luís

2021

IVANA ANGÉLICA ESTRELA ARAÚJO DOS SANTOS

**ANÁLISE DO PERFIL COMPORTAMENTAL DOS COLABORADORES DE UMA
EMPRESA TERCEIRIZADA DA PREFEITURA MUNICIPAL DE SÃO LUÍS – MA:
contribuições para o cargo de Assistente Administrativo**

Artigo apresentado ao curso de Administração da Universidade Federal do Maranhão UFMA, para obtenção de grau em bacharelado em Administração.

Orientadora: Rosângela Maria Guimarães Rosa

São Luís

2021

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	4
2 REFERENCIAL TEÓRICO	6
2.2 Teoria DISC e os perfis comportamentais	10
2.2.1 Fator Dominância (D).....	10
2.2.2 Fator Influência (I).....	10
2.2.3 Fator Estabilidade (S)	11
2.2.4 Fator Conformidade (C).....	11
2.3 Motivação no ambiente de trabalho	11
2.4 Comportamento organizacional	12
2.5 Treinamento e Desenvolvimento de Pessoas	12
3. METODOLOGIA	14
4. APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS.....	15
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS	20
REFERÊNCIAS.....	20

IVANA ANGÉLICA ESTRELA ARAÚJO DOS SANTOS

**ANÁLISE DO PERFIL COMPORTAMENTAL DOS COLABORADORES DE UMA
EMPRESA TERCEIRIZADA DA PREFEITURA MUNICIPAL DE SÃO LUÍS – MA:
contribuições para o cargo de Assistente Administrativo**

Artigo apresentado ao curso de Administração
da Universidade Federal do Maranhão UFMA,
para obtenção de grau em bacharelado em
Administração.

Aprovada em : 27/ 04 /2021

BANCA EXAMINADORA

Prof^ª Rosângela Maria Guimarães Rosa (Orientadora)
Dr^ª em Saúde Pública
Universidade Federal do Maranhão

1º Examinador (a)
Prof. Tadeu Gomes Teixeira
Dr. em Ciências Sociais
Universidade Federal do Maranhão

2º Examinador (a)
Prof. Hélio Trindade de Matos
Dr. em Administração de Empresas
Universidade Federal do Maranhão

ANÁLISE DO PERFIL COMPORTAMENTAL DOS COLABORADORES DE UMA EMPRESA TERCEIRIZADA DA PREFEITURA MUNICIPAL DE SÃO LUÍS – MA: contribuições para o cargo de Assistente Administrativo¹

Resumo: O presente trabalho objetivou analisar o Perfil Comportamental dos colaboradores que atualmente ocupam o cargo de assistente administrativo em uma empresa terceirizada da prefeitura Municipal de São Luis – Ma. Perfil Comportamental é uma forma de gestão considerada como diferencial competitivo no mercado, visando decifrar os comportamentos que os indivíduos possuem sobre certos estímulos. Quanto a metodologia, a pesquisa é bibliográfica, descritiva, exploratória, documental, de campo e estudo de caso, onde se coletaram dados através do CIS ASSESSMENT, que trata-se de um software 100% brasileiro. Com base nos resultados apurados, pôde-se realizar um balanço entre o mapeamento do perfil comportamental de cada colaborador e a adequação das pessoas aos cargos que exercem, tendo base na teoria DISC, a qual, trata-se de uma técnica de identificação de estilos comportamentais observáveis, separadas em 4 padrões: Dominância, Influência, Estabilidade e Conformidade. Observou-se que em mãos, um perfil comportamental de todos os colaboradores pode contribuir para que cada um, individualmente, possa evoluir profissionalmente e que consequentemente consiga aproveitar o que ele tem de melhor para lhe oferecer.

Palavras- chave: Perfil Comportamental. Gestão. Auxiliar Administrativo.

1. INTRODUÇÃO

Buscar entender o comportamento humano sempre foi um dos grandes desafios da ciência, não por ser algo inacessível, mas por ser algo extremamente complexo. Uma vez que o comportamento deve ser entendido como um processo, não como uma algo inerte, não pode ser facilmente imobilizado para observação (BILHIM, 2016).

Desse modo o comportamento não pode ser entendido isolado do contexto em que ocorre, pois não faz sentido em uma descrição de comportamento, sem referência ao ambiente “Os conceitos de comportamento e ambiente, e de resposta e estímulo, são interdependentes. Um não pode ser definido sem referência ao outro” (LUCENA, 2012, p. 57).

Na sociedade do conhecimento, o talento humano e sua capacidade de adaptação são vistos como fatores competitivos no mercado de trabalho globalizado. Os seres humanos são a chave do sucesso ou do fracasso das estratégias inovadoras de uma organização. Se os processos e a tecnologia são necessários para transformar uma organização, é importante também lembrar que são as pessoas que dão vida a esses aspectos.

Procurar encontrar um equilíbrio do comportamento em uma equipe é um fator de extrema importância atualmente, visto que para uma organização conseguir atingir seus objetivos e metas, é necessário que todos estejam integrados e dispostos a buscarem resultados significativos em conjunto (RABAGLIO, 2015).

Identificar o comportamento humano, porém, ainda é um grande desafio, dado que muitas organizações devido ao aumento da oferta e demanda em produtos e serviços, acabam visando somente a produtividade, mercado e lucro, esquecendo que os principais aliados para a realização das metas impostas são os colaboradores da organização (RABAGLIO, 2015).

Um dos mais abrangentes e importantes desafios enfrentados pelas organizações atualmente é a adaptação às diferenças entre as pessoas. A utilização de uma análise de comportamento dos colaboradores pode minimizar os erros da empresa, em contratações e demissões, e potencializar os resultados. Afinal, conhecer e entender os tipos de perfis comportamentais existentes, bem como saber identificar o próprio perfil, pode ser a melhor

¹ Artigo apresentado em: 27/ 04 /2021

forma de se adaptar com mais precisão ao ambiente profissional e compreender melhor os indivíduos.

Com a análise do dia a dia consegue-se tirar conclusões de conhecimento do modo de ser de uma pessoa, porém, este processo é lento e nem sempre é confiável. Por isto, muitas pessoas acabam usando a tecnologia que fornece uma ferramenta de mapeamento de perfil comportamental, que acaba facilitando a conhecer a característica de cada pessoa (LUCENA, 2012).

Estudos sobre o perfil comportamental aparecem como um grande trunfo para delimitar as estratégias da equipe em cima do que o funcionário é bom e sabendo o que ele não faz tão bem. Cada indivíduo é único e tem suas próprias particularidades e cabe a empresa identificar as habilidades de cada um de seus colaboradores para conseguir impactar nos resultados através do perfil comportamental (LUCENA, 2012).

E essa mudança de rumo através de um perfil comportamental traçado pode adequar seus colaboradores à função correta, à atividades que estejam dentro do que ele faz melhor. A consequência dessa estratégia de estudar o comportamento dos seus colaboradores faz com que eles trabalhem mais felizes e realizados (MAXIMIANO, 2015).

Analisando o perfil comportamental se descobre como cada pessoa reage em diversas situações: sentimentos, reações e atitudes, e se desperta para o desenvolvimento pessoal e profissional, para melhor entender suas características e necessidades, desenvolvendo o crescimento como ser humano no meio onde convive.

É importante ressaltar que uma análise de perfil comportamental eficaz envolve aspectos como conhecer-se a si próprio, e dialogar com o outro indivíduo. É ser capaz de apreender o outro na plenitude de sua dignidade, dos seus direitos, e sobretudo, das suas diferenças. Eis aí uma questão na análise do perfil comportamental: autoconhecimento e conhecimento do outro indivíduo (MAXIMIANO, 2015).

Uma estratégia comum e muito eficiente para a identificação dos perfis comportamentais é a aplicação de testes elaborados com essa finalidade. Com uma correta aplicação do teste de perfil comportamental, consegue-se não apenas saber a sua essência, mais outros fatores do colaborador como seu perfil no ambiente de trabalho, seu rendimento, sua produtividade, seu estresse, entre outros diversos fatores, tanto na vida pessoal quanto na profissional.

Nesse interim, a problemática da presente pesquisa, expressa-se da seguinte forma: qual deve ser o perfil comportamental que mais integra características essenciais para a função de Assistente Administrativo, tendo como base a descrição do cargo, bem como a Missão, Visão e Valores da empresa pesquisada e quais dos colaboradores que atualmente ocupam este cargo possuem esse perfil?

Uma das principais formas de saber se os colaboradores estão na função certa é olhar para os resultados. Além disso, outros sinais são percebidos quando, por exemplo, os prazos não são cumpridos, falta motivação à equipe, as tarefas são feitas de maneira automática, sem criatividade, não há preocupação com melhorias ou em evitar desperdícios. Colocar a pessoa certa, no cargo certo, utilizando-se do mapeamento do perfil comportamental (DISC)², torna-se um diferencial para empresas que queiram ampliar seus resultados através do desenvolvimento de pessoas.

Compreende-se que as empresas, na atual conjuntura, são notoriamente mais competitivas quando possuem no seu quadro de pessoal, indivíduos que estão inseridos

² Estas ferramentas se utilizam dos conceitos trazidos no livro *As Emoções das Pessoas Normais*, representados pelas letras D, I, S e C. A Metodologia DISC tem como base a identificação de traços comportamentais predominantes em cada indivíduo.

corretamente em suas atividades, contribuindo de uma forma mais eficaz, desenvolvendo melhor seu trabalho, sentindo-se mais capacitados a desenvolver e aprimorar as habilidades e competências, colaboradores produtivos podem ser o segredo para o sucesso. Por essa razão, muitas organizações utilizam de técnicas de Gestão de Pessoas para analisar o perfil dos atuais e futuros colaboradores.

Este estudo tem como objetivo principal investigar a relação entre o mapeamento do perfil comportamental de cada colaborador e a adequação das pessoas aos cargos que exercem, tendo como fatores principais a produtividade e a motivação da equipe frente às suas atividades laborais.

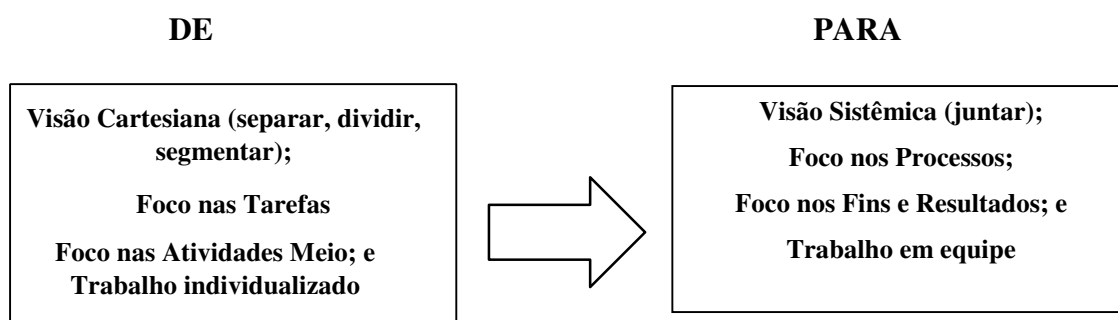
Para tanto, tais objetivos específicos foram identificados: (1) Realizar a Análise de Perfil Comportamental (DISC) com os colaboradores que atualmente ocupam o cargo de assistente administrativo na empresa em estudo; (2) Realizar sessão de devolutiva com cada colaborador, visando a análise 360° do seu perfil, bem como pontos fortes e pontos a desenvolver; (3) Construir um Plano de Desenvolvimento Individual (PDI), voltado ao desenvolvimento de cada colaborador, tendo em vista seu perfil comportamental, forças, vulnerabilidade e competências, obtendo assim a otimização de processos e pessoas.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Gestão de pessoas

Gestão de Pessoas é uma das áreas que mais vem sofrendo transformações nos últimos anos, muita coisa mudou, a visão que se tem hoje da área é totalmente distinta de sua tradicional configuração. Por se tratar de uma área que durante muito tempo foi mal gerenciada pelas organizações, a gestão de pessoas está a cada dia ganhando mais espaço dentro do mundo corporativo, assumindo viés estratégico no negócio. Hoje os gestores reconhecem que capital humano se tornou o diferencial competitivo das organizações e estão investindo cada vez mais em Gestão de Pessoas.

Figura 1: A Estrutura de Gestão de Pessoas.



Fonte: FGV, 2007.

Na figura 1 encontra-se as mudanças e transformações na área de Recursos Humanos. Responsável pela administração e gerenciamento do capital humano dentro das organizações, há uma grande sensibilidade nessa área, por se tratar do lado da administração que lida com pessoas e que influencia todo o restante a sua volta. “As empresas perceberam que as pessoas

constituem o elemento do seu sistema nervoso que introduz a inteligência nos negócios e a racionalidade nas decisões. Tratar as pessoas como recursos organizacionais é um desperdício de talentos e de massa encefálica produtiva.” (CHIAVENATO, 2014, p. 31).

Segundo Chiavenato (2010) o contexto da Gestão de Pessoas é formado por pessoas e organizações. As pessoas passam boa parte de suas vidas trabalhando dentro de organizações.

Para Pontes (2015), Gestão de Pessoas é o conjunto de forças humanas voltadas para as atividades produtivas gerenciais e estratégias dentro de um ambiente organizacional. O autor citado ainda define os elementos que caracterizam esse conjunto de forças humanas e que estimulam a dinâmica da Gestão de Pessoas, como sendo:

- Potencial;
- Interação;
- Compromisso;
- Inovação;
- Força de trabalho;
- Criatividade.

Os autores Bateman e Snell (2017, p. 46), definem Gestão de Pessoas como sendo, “um conjunto de políticas e práticas definidas de uma organização para orientar o comportamento humano e as relações interpessoais no ambiente trabalho”.

Gestão de Pessoas é a função gerencial que visa à cooperação das pessoas que atuam nas organizações para o alcance dos objetivos tanto organizacionais quanto individuais. Constitui, a rigor, uma evolução das áreas designadas no passado como Administração de Pessoal, Relações Industriais e Administração de Recursos Humanos. Essa expressão aparece no final do século XX e guarda similaridade com outras que também vêm popularizando-se, tais como Gestão de Talentos, Gestão de Parceiros e Gestão de Capital Humano (GIL, 2014, p. 17).

Collela e Miller (2013, p. 255) observaram que “a gestão de pessoas é caracterizada pela participação, capacitação, envolvimento e desenvolvimento do bem mais precioso de uma organização, o Capital Humano, que nada mais é do que as pessoas que a compõem.”

Diante do exposto dos autores citados acima, nota-se a importância do tema Gestão de Pessoas, sendo uma das estratégias mais utilizada e que influencia diretamente a retenção de talentos.

As ações de Recursos Humanos são exercidas desde a atração dos melhores profissionais possíveis e incluem seu desenvolvimento, retenção e motivação para desempenhar suas funções, conforme o autor supracitado.

Algumas definições sobre Administração de Recursos Humanos a conceituam como “[...] o ramo especializado da Ciência da Administração que envolve todas as ações que tem como objetivo a interação do trabalhador no contexto da organização e o aumento de sua produtividade.” (Fernandes, 2013, p. 23).

Já Gramigna a conceitua como “a área de estudos e atividades que lida com os aspectos relativos ao elemento humano em geral nas organizações. Ou seja, a área que trata dos problemas de pessoal, de qualquer agrupamento humano organizado.” (GRAMIGNA, 2017, p.72).

A gestão de pessoas, ou Administração de Recursos Humanos, origina-se das tradições da psicologia industrial, da teoria das organizações, da abordagem sociotécnica, da dinâmica de grupos, do behaviorismo anglo-saxão e da sociologia e de diferentes correntes de management. (CHANLAT, 2012).

O Departamento de Recursos Humanos atuava de forma mecanicista, onde a visão do empregado prevalecia à obediência e a execução da tarefa, e ao chefe, o controle centralizado. Hoje o cenário é diferente; os empregados são chamados de colaboradores e os chefes de

gestores. A área de Recursos Humanos deixou de ser um mero departamento de pessoal para se tornar o personagem principal de transformação dentro da organização.

Segundo Robbins (2010) nas organizações as pessoas que a compõem, hoje, são consideradas parceiras do negócio, e não mais meros recursos empresariais. Para ambos autores nas citações acima é compartilhada da mesma ideia, as pessoas são os recursos mais importantes das organizações, aquelas responsáveis pelo mecanismo girar e pelo sucesso ou até mesmo insucesso da empresa.

A área de RH é essencial na Administração, em um dos seus livros Gil (2007, p.15) afirma que “o fim da Administração de Recursos Humanos, só poderá ocorrer após o fim de todas as outras áreas da Administração, pois todos os demais recursos das organizações são administrados por seus recursos humanos”.

Percebe-se uma grande sensibilidade nessa área por se tratar da influência que ela tem no restante da organização, dos autores acima citados, todos enfatizam a importância da Gestão de Pessoas para as empresas de forma a otimizar a utilização e valorização do capital humano que as compõem.

A área de Recursos Humanos deixou de ser um mero departamento de pessoal para se tornar o personagem principal de transformação dentro da organização.

2.1.1 *Objetivos da gestão de pessoas*

Ainda existe uma grande necessidade em fazer com que as empresas fiquem mais atentas, e percebam o que o diferencial são as pessoas, a tecnologia, as máquinas e equipamentos para a organização adquirir é mais uma questão de poder econômico, qualquer empresa pode comprar, mas ter em seu quadro de colaboradores pessoas capazes de fazer a diferença é uma questão de consciência, de atenção, de percepção, pouco adianta poder pagar salários estrondosos se os indivíduos estão mal colocados em suas tarefas, não tem o reconhecimento devido do papel que desempenha, aí entra a Gestão de Pessoas, a área capaz de otimizar os investimentos de todos os parceiros, capaz de visualizar as pessoas como talentos, como elementos vivos e portadores de competências essenciais ao sucesso organizacional.

Os objetivos estratégicos da organização devem estar alinhados, de acordo com as metas da organização. Cada setor possui uma meta a ser cumprida, estimulando assim o crescimento e o fortalecimento dos setores dentro da organização (MARRAS, 2017)

É necessário que as pessoas direcionem seus esforços para os objetivos organizacionais, compreendendo seu papel, sua posição e sua importância e percebendo suas metas e seus objetivos individuais desdobrados a partir de cada meta e objetivo da organização.

Para França (2006) a pedra fundamental da gestão de pessoas está na contribuição conceitual e prática para uma vida mais saudável e com resultados legítimos de produtividade, qualidade e desenvolvimento, e competitividade sustentável.

Segundo Chiavenato (2010, p.11) “a Gestão de Pessoas é a função que permite a colaboração eficaz das pessoas – empregados, funcionários, recursos humanos, talentos de qualquer denominação que seja utilizada – para alcançar os objetivos organizacionais e individuais”.

O autor (2010, p. 11-14) cita ainda os variados objetivos da GP que devem contribuir para a eficácia organizacional através dos seguintes meios:

- Ajudar a organização a alcançar seus objetivos e realizar sua missão;
- Proporcionar competitividade à organização;
- Proporcionar à organização pessoas bem treinadas e bem motivadas;

- Aumentar a auto atualização e a satisfação das pessoas no trabalho;
- Desenvolver e manter a qualidade de vida no trabalho;
- Administrar e impulsionar a mudança;
- Manter políticas éticas e comportamento socialmente responsável;
- Construir a melhor empresa e a melhor equipe.

A gestão estratégica de pessoas é fundamental, pois tem como objetivo entender os colaboradores de uma empresa e alinhar os interesses deles com os da própria organização.

O ambiente cada vez mais dinâmico das organizações requer profissionais competentes para impulsionar as pessoas e as organizações nos caminhos aparentemente paradoxais da produtividade, do lucro e do resultado, com a satisfação das necessidades humanas, da qualidade de vida e da responsabilidade socioambiental.

2.1.2 Gestão de pessoas nas organizações

Na sociedade do conhecimento, o talento humano e sua capacidade de adaptação são vistos como fatores competitivos no mercado de trabalho globalizado. Os seres humanos são a chave do sucesso ou do fracasso das estratégias inovadoras de uma organização. Se os processos e a tecnologia são necessários para transformar uma organização, é importante também lembrar que são as pessoas que dão vida a esses aspectos.

De acordo com Elliot (2012), as organizações e seus colaboradores precisam estar em harmonia, para que prospere o crescimento tanto da empresa, com aumento dos seus lucros e oportunidades, como para os colaboradores, trazendo satisfação profissional e pessoal.

Para Gil (2014, p.44) “as empresas precisam desenvolver estratégias para atrair e manter empregados com características parecidas com a cultura da empresa.

É bem mais barato administrar inteligência, do que tocar a empresa exclusivamente com a força de capital financeiro, que depende da força humana (CHIAVENATO, 2010).

O capital somente será bem aplicado quando for inteligente bem investido e administrado. Para tanto, administrar pessoas vem antes, durante e depois da administração do capital ou da administração de qualquer outro recurso empresarial, como máquinas, equipamentos, instalações, cliente etc. As empresas bem-sucedidas deram-se conta disso e voltaram-se para seus funcionários como os elementos alavancadores de resultados dentro da organização (CHIAVENATO, 2010, p. 2).

Foi necessário quebrar antigos monopólios dentro das organizações que eram tradicionais, tudo isso para sobreviver dentro do novo cenário cultural e econômico, que se encontra o mundo.

Será um grande desafio para a área de gestão de pessoas, abordar as pessoas como seres humanos, e não como um simples recurso organizacional (CHIAVENATO, 2012).

Pensando nisso, Araújo (2016), disse que na medida em que há mudanças nas organizações por causa das constantes pressões e por conta da grande competitividade, será mais frequente e presente os novos papéis do profissional de gestão de pessoas.

A gestão estratégica de pessoas já é uma realidade no dia a dia das organizações, para obter sucesso a organização deve olhar para o colaborador não somente como um recurso mais como um grande aliado da empresa, pois o capital humano é o grande diferencial competitivo.

O indivíduo e a organização são seres interdependentes. Quando a empresa contrata o indivíduo, este se torna dependente da empresa e a empresa se torna dependente do indivíduo. Nesta parceria é necessário haver trocas.

A empresa é desafiada a ver o colaborador não somente como um funcionário, mais como pessoa capacitada de habilidades únicas, que possui o capital intelectual da organização para gerar melhores resultados (BOAS, 2012).

É fundamental a participação dos profissionais da área de Recursos Humanos, facilitando os colaboradores a alcançarem seus caminhos de desenvolvimento com maior qualificação e motivação. Por isso, as instituições têm voltado atenção a aspectos como adequação do perfil das pessoas às atividades que realizam; desenvolvimento profissional e pessoal; construção de suas carreiras; formas de remuneração.

2.2 Teoria DISC e os perfis comportamentais

Desenvolvida por William Moulton Marston (1893-1947), a Teoria DISC é a metodologia mais usada hoje no mundo para compreender o comportamento das pessoas. Depois de analisar os padrões de comportamento e as reações instintivas de milhares de pessoas, ele classificou o comportamento humano como o somatório de quatro fatores básicos, que viriam a formar o acrônimo DISC: Dominance (Dominância) > Exercer controle sobre, predominar; Influence (Influência) > Influenciar uma ação, persuadir; Steadiness (eStabilidade) > Manter-se constante, estável; Conscientiousness (Conformidade) > Agir de acordo; conforme.

Ao estudar e pesquisar milhares de pessoas comuns, Marston (1928), observou que a população adulta apresentava esses quatro fatores de maneira consistente e duradoura. Ou seja, todos nós temos os quatro fatores em nosso comportamento. Porém, se o fator Conformidade for mais evidente em um indivíduo, é provável que ele apresente as características comportamentais desse fator por toda a sua vida.

O mesmo vai ocorrer com os demais fatores: Dominância, Influência e eStabilidade. Entretanto, ainda que apenas um dos fatores se destaque, o fato de possuímos os outros três significa que poderemos aprimorar certas características presentes nesses outros fatores, ou até mesmo atenuar certos traços muito evidentes em nosso fator predominante.

Enfim, é possível a qualquer pessoa que conheça o próprio perfil, desenvolver certas qualidades, aprendendo a usar melhor seus aspectos comportamentais positivos, e a ajustar os eventualmente negativos.

2.2.1 Fator Dominância (D)

Dominância (D) é o fator de controle e da assertividade. É o traço que indica como uma pessoa lida ou tenta superar adversidades, obstáculos e desafios. Pessoas com alta intensidade do fator “D” são diretas, ousadas, competitivas e lutam energicamente para atingir os resultados que desejam. Elas acreditam ser necessário estar no controle e na posição de dominância para conseguirem provar o seu valor e serem reconhecidas (MARSTON, 1928).

2.2.2 Fator Influência (I)

É o fator da comunicação e da sociabilidade. São indivíduos radiantes, otimistas, extrovertidos, sociáveis, calorosos e abertos com os outros. Não gostam de passar despercebidos, precisam do contato interpessoal, trabalham muito bem em equipe e contagiam as pessoas com seu entusiasmo, contribuindo para manter a positividade do ambiente. São também criativos e ágeis em suas ações, adoram expressar ideias e raramente se permitem ficar entediados. Situações rotineiras não fazem parte de suas preferências, pois a natureza

ativa dessas pessoas está sempre em buscar o novo e viver o presente - se possível, sempre de maneira nova (MARSTON, 1928).

2.2.3 Fator Estabilidade (S)

A estabilidade é o fator do equilíbrio, da empatia e da lealdade. Costumam ser boas ouvintes, são atenciosas e demonstram interesse genuíno pelos sentimentos dos outros. Para o indivíduo estável, é realmente importante o bem-estar do outro - mesmo que ele fique em desvantagem ou em segundo plano. Possuem também como características marcantes o ritmo constante, a capacidade de fazer trabalhos repetitivos sem se aborrecer, a preferência por prazos estendidos e por fazer uma coisa de cada vez. Os identificados neste perfil tendem a manter relacionamentos de longo prazo e a buscar empregos nos quais conseguem projetar suas carreiras ao longo de muitos anos (MARSTON, 1928).

2.2.4 Fator Conformidade (C)

É o fator da estrutura, do detalhe e do fato (realidade). Indica como a pessoa lida com regras e procedimentos. Indivíduos com alta intensidade do Fator “C” apresentam altos níveis de precisão e relutam bastante em revelar informações sobre si próprios. Quem tem estilo Conforme como predominante em sua personalidade é tido como lógico, analítico e racional, alguém que pensa de maneira sistemática, com base em dados e fatos, e toma decisões de maneira bastante cautelosa e fundamentada.

Essas pessoas têm grande capacidade para realizar trabalhos minuciosos, para os quais estabelecem processos com regras claras e bem definidas. Sentem muito prazer ao executar tarefas com o máximo de perfeição possível, e têm preferência por trabalhar com pessoas disciplinadas (MARSTON, 1928).

2.3 Motivação no ambiente de trabalho

A felicidade no trabalho, diz Kjerulf, “é a impulsão nº 1”, e cita inúmeras razões para isso: pessoas felizes trabalham melhor com as outras, resolvem problemas em vez de reclamar deles e tomam melhores decisões; elas são otimistas e “de longe mais motivadas”, possuem mais energia e ficam menos doentes.

As pessoas trabalham por dinheiro, e o dinheiro é componente fundamental de quase todo trabalho. Não importa que o trabalhador seja mensalista ou horista, que seja remunerado por comissão ou desempenho, todos os trabalhos têm uma recompensa em comum: dinheiro. Muito depende da motivação intrínseca, da necessidade de autonomia e independência, e de todas as outras razões que levam as pessoas a trabalhar e a gostar do trabalho (BILHIM, 2016).

O principal ponto a ter em mente é que o dinheiro é importante, mas, no dia a dia, não é o fator de motivação mais importante. As pessoas precisam de autonomia e de independência para se sentirem motivadas no trabalho. Muita gente trabalha pelo respeito dos pares e colegas; outras, pelo bem comum, bem maior ou sumo bem. O dinheiro não substitui nada disso; mas, por certo, é no mínimo condição necessária, talvez não suficiente; ou ponto de partida, ou talvez complemento (CLARO, 2012).

A utilização da gestão participativa e do empoderamento pode ajudar a melhorar a motivação dos funcionários em muitos ambientes de trabalho. As novas práticas de gestão, como utilização de vários tipos de equipes de trabalho e métodos organizacionais mais planos

e descentralizados, têm a intenção de dar mais poder aos funcionários. Atualmente, as estruturas para o trabalho flexível são utilizadas para aumentar a motivação e o desempenho. Entre as mais populares estruturas alternativas estão semana de trabalho compactada, o horário de trabalho flexível, a jornada de trabalho estendida, o trabalho partilhado e o trabalho a distância.

2.4 Comportamento organizacional

Estimular e influenciar diferentes tipos de pessoas usando o conhecimento de perfil comportamental, identificando os próprios potenciais e criando oportunidades de desenvolvimento são etapas decisivas para ter alta performance e alcançar grandes resultados. Cada colaborador é único e está nas mãos do líder, reconhecer e desenvolver as habilidades e competências dele (ZARIFIAN, 2011).

A pessoa certa, no lugar certo, terá um comportamento mais apropriado à sua função, com um desempenho mais eficaz, podendo alcançar mais e melhores resultados, tanto em sua própria performance quanto na liderança exercida sobre as pessoas. Assim como cada pessoa tem sua própria personalidade, as empresas também terão sua própria personalidade, e é isso que define como será sua cultura. A forma como você trata seus clientes, parceiros, fornecedores e a forma como seus funcionários se tratam entre si, é fortemente determinada pela cultura da organização.

Há algo especial numa empresa que a torna única: o conjunto de suas práticas, políticas, valores e comportamentos. É isso que conduz a trajetória da empresa e dos colaboradores. Uma cultura de excelência, ou cultura de alta performance, é que faz com que grandes organizações sejam lembradas - e se diferenciem tanto. Simplesmente porque possuem algo que é único e decisivo para o seu sucesso, e que não pode ser copiado nem transferido ou adaptado. Quem trabalha nessas empresas é extremamente valorizado e reconhecido (ROBINS, 2010).

Conseguir despertar o potencial máximo das pessoas, criando oportunidades, na maior parte do tempo possível, para o que elas têm de melhor, trará à empresa ou empreendimento, os melhores resultados e à medida que esse paradigma se disseminar, maior será a sua contribuição para um ambiente harmônico, em que as pessoas se sintam, a um só tempo, satisfeitas e realizadas, oferecendo resultados extraordinariamente mais expressivos.

2.5 Treinamento e Desenvolvimento de Pessoas

Ainda existe uma grande necessidade em fazer com que as empresas fiquem mais atentas, e percebam que o diferencial são as pessoas, a tecnologia, as máquinas e equipamentos para a organização adquirir é mais uma questão de poder econômico, qualquer empresa pode comprar, mas ter em seu quadro de colaboradores pessoas capazes de fazer a diferença é uma questão de consciência, de atenção, de percepção, pouco adianta poder pagar salários estrondosos se os indivíduos estão mal colocados em suas tarefas, não tem o reconhecimento devido do papel que desempenha, aí entra a Gestão de Pessoas, a área capaz de otimizar os investimentos de todos os parceiros, capaz de visualizar as pessoas como talentos, como elementos vivos e portadores de competências essenciais ao sucesso organizacional.

Os objetivos estratégicos da organização devem estar alinhados, de acordo com as metas da organização. Cada setor possui uma meta a ser cumprida, estimulando assim o crescimento e o fortalecimento dos setores dentro da organização (MARRAS, 2017).

É necessário que as pessoas direcionem seus esforços para os objetivos organizacionais, compreendendo seu papel, sua posição e sua importância e percebendo suas metas e seus objetivos individuais desdobrados a partir de cada meta e objetivo da organização.

Para Coutinho (2019), a pedra fundamental da gestão de pessoas está na contribuição conceitual e prática para uma vida mais saudável e com resultados legítimos de produtividade, qualidade e desenvolvimento, e competitividade sustentável.

Segundo Chiavenato (2010, p.11) “a Gestão de Pessoas é a função que permite a colaboração eficaz das pessoas – empregados, funcionários, recursos humanos, talentos de qualquer denominação que seja utilizada – para alcançar os objetivos organizacionais e individuais”.

O autor (2010, p. 11-14) cita ainda os variados objetivos da GP que devem contribuir para a eficácia organizacional através dos seguintes meios:

- Ajudar a organização a alcançar seus objetivos e realizar sua missão;
- Proporcionar competitividade à organização;
- Proporcionar à organização pessoas bem treinadas e bem motivadas;
- Aumentar a auto atualização e a satisfação das pessoas no trabalho;
- Desenvolver e manter a qualidade de vida no trabalho;
- Administrar e impulsionar a mudança;
- Manter políticas éticas e comportamento socialmente responsável;
- Construir a melhor empresa e a melhor equipe.

Na sociedade do conhecimento, o talento humano e sua capacidade de adaptação são vistos como fatores competitivos no mercado de trabalho globalizado. Os seres humanos são a chave do sucesso ou do fracasso das estratégias inovadoras de uma organização. Se os processos e a tecnologia são necessários para transformar uma organização, é importante também lembrar que são as pessoas que dão vida a esses aspectos (SILVA, 2011).

De acordo com Dutra (2015), as organizações e seus colaboradores precisam estar em harmonia, para que prospere o crescimento tanto da empresa, com aumento dos seus lucros e oportunidades, como para os colaboradores, trazendo satisfação profissional e pessoal. Para Gil (2014, p.44) “as empresas precisam desenvolver estratégias para atrair e manter empregados com características parecidas com a cultura da empresa. ” É bem mais barato administrar inteligência, do que tocar a empresa exclusivamente com a força de capital financeiro, que depende da força humana (CHIAVENATO, 2010).

O capital somente será bem aplicado quando for inteligente bem investido e administrado. Para tanto, administrar pessoas vem antes, durante e depois da administração do capital ou da administração de qualquer outro recurso empresarial, como máquinas, equipamentos, instalações, cliente etc. As empresas bem-sucedidas deram-se conta disso e voltaram-se para seus funcionários como os elementos alavancadores de resultados dentro da organização. (CHIAVENATO, 2010, p. 2).

Foi necessário quebrar antigos monopólios dentro das organizações que eram tradicionais, tudo isso para sobreviver dentro do novo cenário cultural e econômico, que se encontra o mundo. Será um grande desafio para a área de gestão de pessoas, abordar as pessoas como seres humanos, e não como um simples recurso organizacional (DAMAU, 2009).

Pensando nisso, França (2012) disse que na medida em que há mudanças nas organizações por causa das constantes pressões e por conta da grande competitividade, será mais frequente e presente os novos papéis do profissional de gestão de pessoas.

A gestão estratégica de pessoas já é uma realidade no dia a dia das organizações, para obter sucesso a organização deve olhar para o colaborador não somente como um recurso, mas como um grande aliado da empresa, pois o capital humano é o grande diferencial competitivo.

O indivíduo e a organização são seres interdependentes. Quando a empresa contrata o indivíduo, este se torna dependente da empresa e a empresa se torna dependente do indivíduo. Nesta parceria é necessário haver trocas.

A empresa é desafiada a ver o colaborador não somente como um funcionário, mas como pessoa capacitada de habilidades únicas que possuem o capital intelectual da organização para gerar melhores resultados (CLARO, 2012).

É fundamental a participação dos profissionais da área de Recursos Humanos, facilitando os colaboradores a alcançarem seus caminhos de desenvolvimento com maior qualificação e motivação. Por isso, as instituições têm voltado atenção a aspectos como adequação do perfil das pessoas às atividades que realizam; desenvolvimento profissional e pessoal; construção de suas carreiras; formas de remuneração.

3. METODOLOGIA

A metodologia é um fator determinante na construção do estudo, entendendo-a como o conjunto de procedimentos técnicos na realização da pesquisa, a sistematização dos dados e a forma de análise dos resultados.

A pesquisa é de natureza qualitativa/quantitativa. Marconi; Lakatos (2010), afirmam que o método quantitativo apresenta-se como o procedimento que emprega quantificação tanto nas modalidades de coleta de informações, quanto no tratamento dos dados por meio de técnicas estatísticas. Este tipo de estudo representa a intenção em garantir a precisão no resultados, de modo a evitar distorções de análise e interpretação, possibilitando uma margem de segurança quanto às inferências.

O método qualitativo, por sua vez, tem como alvo situações complexas ou estritamente particulares por procurar descrever a complexidade de determinado problema, analisar a interação entre determinadas variáveis, compreender e classificar processos dinâmicos e proporcionar o entendimento das particularidades e comportamentos dos indivíduos.

Diante do objeto desse estudo, trata-se também de uma pesquisa descritiva. Segundo Duarte & Furtado (2002), a pesquisa descritiva caracteriza-se por ser um método de investigação que descreve um fenômeno ou situação mediante um estudo realizado em determinado contexto espacial e temporal.

Ainda Silva (2008, p. 81) contextualiza que “a pesquisa descritiva se preocupa em observar os fatos, registrá-los, analisá-los, classificá-los e interpretá-los, e o pesquisador não interfere neles”. Vê-se que, diante da falta de trabalhos na área, torna-se importante que apareçam pesquisas exploratórias, pois contribuem na elucidação de alguns aspectos ainda não muito debatidos em trabalhos acadêmicos.

Também se configura como pesquisa exploratória, visto que, até o presente momento, não foi feita nenhuma análise relacionada a perfil comportamental dos colaboradores da presente empresa.

Yin (2014), diz que a pesquisa exploratória é a que é realizada onde há pouco conhecimento. Já Vergara (2014), enfatiza que a pesquisa exploratória é: o primeiro passo de todo trabalho científico. São finalidades de uma pesquisa exploratória, sobretudo quando bibliográfica, proporcionar maiores informações sobre determinado assunto; facilitar a delimitação de um tema de trabalho; definir os objetivos ou formular as hipóteses de uma pesquisa ou descobrir novo tipo de enfoque para o trabalho que se tem em mente.

Este trabalho, metodologicamente, foi realizado em duas fases, no primeiro momento ocorreu o levantamento bibliográfico sobre a temática. Segundo Boccato (2006), a pesquisa bibliográfica busca a resolução de um problema (hipótese) por meio de referenciais teóricos publicados, analisando e discutindo as várias contribuições científicas. Esse tipo de pesquisa apresentou subsídios para o conhecimento sobre o que foi pesquisado, como e sob que enfoque e/ou perspectivas foi tratado o assunto apresentado na literatura científica.

A segunda compreendeu a pesquisa de campo como forma de documentação direta com a finalidade de conseguir mais informações sobre o assunto investigado, que por sua vez, foi dividida em duas etapas: na primeira foi realizada uma coleta de informações através do CIS ASSESSMENT, que trata-se de um software 100% brasileiro, de fácil usabilidade, podendo ser acessado em computadores, tablets e smartphones conectados à internet, dessa forma, o estudo foi realizado com oito funcionários do cargo de assistente administrativo.

A segunda etapa baseou-se na análise dos dados coletados juntamente com um plano de ação a ser implementado com base nos resultados encontrados. As informações coletadas pelo questionário foram analisadas quanti e qualitativamente, onde serão descritos os perfis encontrados dos colaboradores.

4. APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

Baseada nos conceitos encontrados no livro “As Emoções das Pessoas Normais” de William Moulton Marston, PhD em psicologia pela Universidade de Harvard, a teoria DISC trata-se de uma técnica de identificação de estilos comportamentais observáveis, separadas em 4 padrões: Dominância, Influência, eStabilidade e Conformidade, que deram origem à sigla da teoria.

Para o psicólogo, todos os indivíduos possuem os quatro fatores, mas o que diferencia as pessoas é a proporção de cada um deles. De acordo com o site oficial internacional da ferramenta do Teste de Tendências Comportamentais DISC (TTCD), isso diferencia o DISC de muitos outros 21 testes que não reconhecem a possibilidade de haver diversos aspectos complementares ou contrastantes de personalidade ao mesmo tempo no indivíduo.

A teoria DISC é uma ferramenta muito utilizada para auxiliar empresas nos processos de seleção, servindo para adequar perfis comportamentais a requisitos desejáveis para posições em questão.

Importante ressaltar que a teoria DISC não avalia competências, experiência profissional, inteligência emocional, personalidade e caráter. Como já citado anteriormente, trata-se de uma ferramenta para auxiliar empresas a identificar tendências comportamentais das pessoas.

Em relação ao cargo que estuda-se, o de assistente administrativo. Este, fornece suporte administrativo a empresa e serve como elo de ligação entre funcionários e clientes. As responsabilidades incluem atender ligações e *e-mails*, criar novos protocolos de escritório que aumentem a produtividade, agendar compromissos e eventos, solicitar suprimentos quando necessário e auxiliar no *marketing*. Um assistente administrativo normalmente trabalha na recepção de um escritório.

O assistente administrativo é responsável por verificar a entrada e saída de correspondências, receber e enviar documentos, digitalizar processos, atender chamadas telefônicas, recepcionar o público em geral, fazer o arquivamento de documentos, manter atualizados os contatos da empresa, saber utilizar máquinas comuns em escritório, como por exemplo, impressoras, scanners, máquinas copiadora, computadores e programas de planilhas em geral.

As competências de um assistente administrativo são enquadradas por ter muita paciência, desenvolvimento social, planejamento e organização de suas atividades. Ao mesmo tempo, possuir excelente ortografia, amplo vocabulário, atendimento ao cliente, grande vontade de trabalhar em grupo e responsabilidade. O que é totalmente necessário, pois este cargo inclui muitas atividades necessárias para a empresa, destacando suas habilidades de comunicação e organização.

Para tanto, apresenta-se o perfil dos colaboradores da pesquisa de campo:

Gráfico 1. Perfil dos colaboradores



Fonte: Elaborado pela autora, 2021.

Frente ao exposto, percebe-se que apenas um (1), colaborador caracteriza-se pelo perfil influência. Os indivíduos Influentes, chamados de Alto I, geralmente são otimistas, amigáveis e extrovertidos, o que os faz ser extremamente calorosos e abertos aos relacionamentos interpessoais. Essas atitudes representam o jeito gregário e sociável deste perfil, o que os leva à necessidade imperativa de buscar reconhecimento constante. Seu estilo comunicativo e socialmente confiante tende a ser contrabalanceado por uma forma impulsiva e, às vezes, irracional de reagir (DUARTE, 2016).

Porém as mesmas características que impulsionam os relacionamentos interpessoais, também podem ser prejudiciais e mal vistas por outras pessoas do grupo. Isso faz com que sejam percebidos como pessoas superficiais, egoístas e que gostam de agradar a todos. Outra característica que pode gerar conflitos é a sua proeminente falta de memória, pois, como são muito gregários e sociáveis, são incapazes de guardar toda informação que recebem e trocam com o ambiente.

Tal dificuldade não indica deficiência cognitiva, pois são extremamente ágeis ao tomar decisões e podem ser tão agressivos, decididos e competitivos quanto os Alto D. Essa característica faz com que sejam bons decisores e formadores de opinião (MARSTON, 2017).

Geralmente são intuitivos e persuasivos, o que é potencializado por sua empatia e habilidade de comunicação (DUARTE, 2016). O desequilíbrio surge nas relações intensas do cotidiano. Como são muito passionais, podem agir de maneira irracional e impensada. Por serem dinâmicos e gostarem de atividade que lhes dão prazer, têm o hábito de procrastinar os trabalhos que não atendem aos seus desejos. A busca incessante por reconhecimento e aceitação faz com que tenham uma adaptabilidade fora do comum, e podem ser vistos como pessoas superficiais, fingidas e sem conteúdo. Quando são rejeitados pelo grupo, podem apresentar características de rebeldia, agressividade e reações exageradas e extremas (MARSTON, 2017).

Quanto ao perfil de dominância, dois (2) colaboradores foram caracterizados. As características peculiares de indivíduos dominantes, denominados Alto D, fazem dos detentores desse perfil pessoas visionárias, com tendência a enxergar o futuro e a quebrar limites externos por apreciarem desafios.

Porém as mesmas características que fazem das pessoas com perfil Alto D praticamente líderes natos são as que podem conduzir ao seu desequilíbrio. Em geral, os altamente dominantes são vistos como pessoas arrogantes, centralizadoras e desmedidamente competitivas. Em sua ânsia por controle, costumam atropelar e desconsiderar outras pessoas colocando-as em segundo plano, não se submetendo e não aceitando interdependências (DUARTE, 2016).

Por esses motivos, os Alto D precisam trabalhar certas deficiências que seu perfil apresenta especialmente nas relações interpessoais. Para desfazer a imagem negativa que suas características podem causar nas outras pessoas, elas precisam praticar a paciência, a descentralização, a interdependência e, principalmente, aprender a enxergar o outro (DAMAU, 2012).

Com maior percentual, identificou-se o perfil estabilidade, correspondendo a quatro (4) colaboradores. O perfil chamado de Alto S traduz as atitudes das pessoas tipicamente ponderadas, estáveis e que valorizam o sentimento e as relações. Em essência, não gostam de correr riscos, por isso são pacientes e aguardam o momento certo para agir. Geralmente são bons ouvintes e se preocupam genuinamente com o que acontece com o próximo. Frequentemente demonstram simpatia e lealdade aqueles que o cercam, mas não o fazem de imediato sem fortalecer os laços de confiança.

Adoram atividades de planejamento em que podem prever todos os passos para concluir. São muito detalhistas, centralizadores e gostam de trabalhar com o maior número possível de informações para decidir (MARSTON, 2017). Os Alto S geralmente são observadores, resistentes a mudanças bruscas e preferem se estabelecer em ambientes previsíveis e constantes. Trabalham muito bem em atividades monótonas e rotineiras porque isso lhes dá prazer. Mudanças bruscas nas atividades podem causar conflitos, porém, como são extremamente adaptáveis, se reorganizam com muita facilidade. Gostam de receber instruções claras e, por isso, podem ser vistos como indivíduos questionadores, resistentes e que têm dificuldades para decidir.

Outra característica marcante do Alto S é o fato de se magoar com facilidade e guardar rancor. Isso faz com que potencialize as críticas recebidas, acumulando histórico de fatos e dados, apresentando características agressivas e temperamentais (DAMAU, 2012). Os cuidados que os Alto S devem ter, estão relacionados à tomada de decisão e ao fato de guardarem rancor. Ao decidir, precisam ter o maior número possível de informações disponíveis, fazendo com que decisões importantes sejam postergadas ao máximo. Decisões que impactem diretamente nas pessoas são ponderadas exaustivamente antes da decisão final.

São extremamente sensíveis aos problemas alheios, o que pode prejudicar seu julgamento objetivo e lógico. Além desses fatores, têm medo de mudar e de tomar decisões que impactem em outras pessoas. Em público, são tidos como observadores e só falam quando são convidados. Têm medo de ocupar posições estratégicas, porém, quando o fazem, são eficientes e eficazes. Geralmente, quando em posição de decisão, contrabalanceiam a baixa capacidade de decisão com sua assertividade e objetividade (DUARTE, 2016)

Quanto ao perfil de conformidade, apenas um (1), colaborador foi identificado. Este perfil é mais abrangente, pois são pessoas interessadas em precisão e exatidão. Por serem naturalmente passivos e reticentes ao falar (a menos que sejam convidados), muitas vezes imagina-se que lhes falte ambição, mas este não é o caso, pois nesse sentido são similares aos Alto D em seu desejo de controlar seu ambiente.

O controle surge através de mecanismos criados com estruturas e procedimentos rígidos, insistindo nas regras e códigos de conduta para alcançar seus resultados. Não gostam de sofrer e trabalhar sob pressão, tendendo a ser evasivos quando confrontados. Com frequência menosprezam os problemas e adiam decisões até que se tornem inviáveis (MARSTON, 2017).

As características que os obrigam a seguir as regras os fazem extremamente lógicos, analíticos, curiosos e disciplinados. Geralmente, evitam conflitos agindo de maneira ponderada e diplomática. Sua falta de habilidade social pode causar conflitos pela dificuldade de enxergar o próximo. Por serem perfeccionistas, buscam compensar a dificuldade de socialização com o planejamento das atividades para obter o controle (MARSTON, 2017).

Os pontos de desequilíbrio são facilmente percebidos nos relacionamentos, pois sendo presos a regra de maneira rígida, podem fazer duras críticas, sem se importar com o resultado e com os sentimentos das pessoas. Gostam de trabalhar em isolamento total ou parcial e não sentem falta do convívio com pessoas (MARSTON, 2017).

Os Alto C geralmente gostam de se relacionar com perfis do tipo Altos I ou com Altos D. As características opostas, no que se refere à habilidade de comunicação, atraem esse perfil. Precisam aprender a compartilhar e a criar empatia com aqueles que os cercam. Frequentemente tomam decisões tempestivas baseadas nas influências que sofrem dos perfis de D e I, e voltam ao isolamento rapidamente (DUARTE, 2016).

Dessa forma, enfatiza-se as principais características para exercer o cargo de assistente administrativo, de acordo com a pesquisa realizada:

Uma pessoa com um tipo de personalidade alto D em seu perfil DISC é um *Problem Solver*. Um Solucionador de Problemas é rápido para tomar decisões. Eles confiam em seus instintos e resolvem problemas mais rápido do que alguém com um tipo de personalidade baixo D que é mais paciente.

Possíveis desvantagens: desafios que eles precisarão superar

- Mostra impaciência durante a instrução;
- Pode criar estresse desnecessário em outras pessoas por causa de seu senso de urgência;
- Rápido para julgar pessoas e situações;
- Corre o risco de adotar a abordagem errada ou desenvolver uma solução incorreta;

Os melhores trabalhos para altos D's exigem responsabilidades onde sua natureza permite que eles realmente brilhem. A seguir estão alguns exemplos de empregos que se adaptam melhor a esse tipo de personalidade: Gerente de Alimentos e Bebidas e Corretor de Imóveis.

O I (influenciador) ilustra como as pessoas interagem com outras. Os tipos de personalidade são mais extrovertidos ou reservados quando se trata de interagir com as pessoas. Um influenciador gosta de interagir com as pessoas e é muito extrovertido. Eles gostam de estar perto de pessoas e se socializam mais do que alguém com um tipo de personalidade baixo, que é mais reservado. Uma pessoa que tem o tipo de personalidade Influenciador gosta de persuadir as pessoas. As pessoas são atraídas por sua personalidade extrovertida.

Possíveis desvantagens: desafios que eles precisarão superar

- Passa mais tempo com as pessoas do que com as tarefas;
- Dá muita importância a “ser amado”;
- Busca muitas oportunidades de uma só vez;
- Pode ser emocional durante as conversas;

Os melhores empregos para altos I's exigem responsabilidades onde sua natureza permite que eles realmente brilhem. Abaixo estão alguns exemplos de empregos que se

adaptam melhor a esse tipo de personalidade: Agente Imobiliário; Designer de interiores; Vendas em geral;

O S (estável) ilustra como as pessoas preferem o ritmo de seu ambiente. Os tipos de personalidade S são mais previsíveis ou aventureiros quando se trata de seu ritmo natural. Uma pessoa com tipo de personalidade alto S em seu perfil DISC é um Estabilizador. Um Estabilizador deseja um estilo de vida previsível. Eles gostam de manter um ritmo constante e estável, em vez de alguém com personalidade baixa, que age rapidamente e busca aventura. Uma pessoa que tem o tipo de personalidade Estabilizador gosta de viver uma vida estável. O Estabilizador gosta de fazer coisas com as quais pode contar que serão as mesmas todos os dias e não muda regularmente seus padrões previsíveis.

Possíveis desvantagens: desafios que eles precisarão superar

- Corrije ou refaz o trabalho em vez de confrontar alguém;
- Expressar descontentamento, tornando-se passivo-agressivo;
- Comunica-se indiretamente ao compartilhar informações negativas;
- Evita correr riscos calculados;

Os melhores empregos para altos S requerem responsabilidades onde sua natureza permite que eles realmente brilhem. Abaixo estão alguns exemplos de empregos que se adaptam melhor a esse tipo de personalidade: Assistente administrativo; Servidores públicos;

O C (cauteloso) ilustra como as pessoas utilizam procedimentos e padrões estabelecidos. Os tipos de personalidade C são mais metódicos ou flexíveis. Um seguidor de regra é alguém que tem um tipo de personalidade C alto em seu perfil DISC e gosta de seguir procedimentos. Essa pessoa prefere aderir a padrões e regulamentos e é mais complacente do que alguém com um tipo de personalidade C baixo, que acha que as regras devem ser quebradas para gerar novas ideias. Uma pessoa que tem a personalidade de Seguidor de Regras gosta de estrutura e organização, é cautelosa com novas situações e não se afasta muito dos procedimentos.

Possíveis desvantagens: desafios que eles precisarão superar

- Procure a solução perfeita em vez de uma solução viável
- Refaça o trabalho para garantir que seja feito corretamente
- Evite trabalhar com pessoas que não usam uma abordagem sistemática
- Tendem a criticar as pessoas que não atendem aos padrões de qualidade

A seguir estão alguns exemplos de empregos que se adaptam melhor a esse tipo de personalidade: Assistente Administrativo, Gerente administrativo.

De forma conclusiva, em termos comportamentais, o assistente administrativo precisa ter:

- Nível moderado a baixo da dimensão D no perfil DISC, o que o ajuda a tomar decisões mais deliberadas e cuidadosas com detalhes e tarefas.
- Pontuações I dimensional moderadamente altas, o que o torna extrovertido pessoal que trabalha bem com uma ampla variedade de pessoas.
- Altos níveis na dimensão S, o que contribui para que ele seja ótimos estabilizadores, consistentes e confiáveis.
- Altos níveis da dimensão C, o que o torna um mestre para os detalhes, neurótico para a precisão e defensores, para garantir que tudo seja feito de acordo com as regras.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Verificou-se que o perfil dos colaboradores possuem pontos fortes e pontos fracos. Na revisão da literatura ficou clara a importância de promover maiores estudos sobre o tema em questão, porque o assunto sobre perfil comportamental ainda é novidade para muitas organizações e já é uma forma de gestão considerada como diferencial competitivo no mercado.

Analisar os colaboradores por meio do estudo de caso, mostrou a importância e também as características que cada um dos perfis estudados possui, sem fazer julgamentos sobre certo ou errado, mas identificando pontos fracos e pontos fortes, e chamando atenção para a forma como se é, como se age, para que no mercado de trabalho possam atuar naquilo que realmente gostam.

O perfil comportamental, mesmo que seja novidade para muitas empresas, já é uma forma de gestão considerada como diferencial competitivo no mercado. Além de melhorar o desempenho dos colaboradores, consegue dar apoio também a equipe, que se desenvolve de forma mais organizada e assertiva no momento de executar os objetivos e metas.

Dessa forma, ter em mãos um perfil comportamental de todos os colaboradores pode contribuir para que cada um, individualmente, possa evoluir profissionalmente e que consequentemente consiga aproveitar o que ele tem de melhor para lhe oferecer. As relações humanas tanto no convívio familiar, na comunidade, quanto profissional, vão depender do modo que as pessoas interagem e a forma que se relacionam. O ambiente, a situação e a personalidade das pessoas irão interferir nesse comportamento.

REFERÊNCIAS

- ARAÚJO, L. C. **Gestão de Pessoas: estratégias e interação organizacional**. São Paulo: Atlas, 2016.
- BATEMAN, Thomas S.; SNELL, Scott A. **Administração: liderança e colaboração no mundo competitivo**. 7. ed. São Paulo: Mcgraw-hill, 2017.
- BILHIM, João Abreu de Faria. **Teoria Organizacional: Estruturas e Pessoas**. 6. Ed. São Paulo: ISCSP, 2016. 279p.
- BOAS, Ana Analice Andrade; ANDRADE, Rui Otávio Bernandes de. **Gestão Estratégica de Pessoas**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2012.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Comportamento Organizacional: A dinâmica do sucesso das organizações**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010. 528p
- CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas: O Novo Papel dos Recursos Humanos nas Organizações**. 4.ed. São Paulo: Manole, 2014. 512p.
- CLARO, M. A. P. M.; NICKEL, D. C. **Gestão de pessoas**. In: MENDES, Judas Tadeu Grassi (Org). **Gestão do capital humano**. Curitiba: Associação Franciscana de Ensino Senhor Bom Jesus, 2012.
- COLELLA, Andrienne. HITT, Michael. A. MILLER, C.Chet. **Comportamento organizacional**. 3 ed. Rio de Janeiro: LTC, 2013.

COUTINHO, Ana Paula. **As práticas de gestão de pessoas, processos, atividades e controles no departamento de recursos humanos:** estudo de caso da empresa Reason Tecnologia S.A. 2019. 68 f. Monografia (Bacharelado em Ciências Contábeis) -

DALMAU, Marcos Baptista Lopez; BENETTI, Kelly Cristina. **Avaliação de Desempenho.** Curitiba: IESDE Brasil, 2012.

DUARTE, M. **Desenvolvimento de Potencial através do DISC.** Campinas, 2016. Monografia do curso de Especialização em Desenvolvimento do Potencial. Orientação de Sueli A. Milaré. Campinas: PUC Campinas.

DUTRA, Joel Souza. **Gestão de pessoas:** modelo, processos, tendências e perspectiva. São Paulo: Atlas, 2015.

ELLIOT, Jay. **Steve Jobs:** o estilo de liderança para uma nova geração. São Paulo: Lafonte, 2012.

FERNANDES, Giuliana Carmona. **COMPETÊNCIAS GERENCIAIS:** dimensões mais requeridas atualmente. 2015. 70 f. TCC (Graduação) - Curso de Psicologia, Uniceub Centro Universitário de Brasília, Brasília, 2015.

FRANÇA, Ana Cristina Limongi. **Práticas de Recursos Humanos:** conceitos, ferramentas e procedimentos. São Paulo: Atlas, 2012.

GRAMIGNA, Maria Rita. **Modelo de competências e gestão dos talentos.** 2 ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2017.

LUCENA, Maria Diva da Salete. **Planejamento de Recursos Humanos.** São Paulo: Atlas, 2012. 265p.

MARCONI, M. A.; LAKATOS; E. M. **Metodologia científica.** 3 ed. ampl. e rev. São Paulo: Atlas, 2010.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de recursos humanos.** 12. ed. São Paulo: Futura, 2017.

MARSTON, William M. **As emoções das pessoas normais.** 1. ed. São Paulo: Success For You, 2017. 388p.

MAXIMIANO, Antonio César Amaru. **Teoria Geral da Administração.** 2. ed. – São Paulo: Atlas, 2015.

PONTES, Benedito. R. **Planejamento, recrutamento e seleção de pessoal.** 8. ed. São Paulo: LTR, 2015. 128p.

RABAGLIO, Maria Odete. **Ferramenta de Avaliação de Performance com Foco em Competências:** 3.ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2015. 255p.

ROBBINS, Stephen P. *et al.* **Comportamento Organizacional:** Teoria e Prática no Contexto Brasileiro. 14.ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010. 658p.

SILVA, C. R. O. **Metodologia e organização do projeto de pesquisa:** guia prático. Fortaleza, CE: Editora da UFC, 2004.

SILVA, Glenio Luiz da Rosa. **Controle do Turnover:** Como Prevenir e Demitir com Responsabilidade. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2011.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e Relatório de Pesquisa em Administração.** 15. ed. São Paulo: Atlas, 2014.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2014.

ZARIFIAN, P. **Objetivo competência: por uma nova lógica**. São Paulo: Atlas, 2011.