



CENTRO UNIVERSITÁRIO UNIVATES

CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

**AVALIAÇÃO DE INSTRUMENTOS E MÉTODOS DE ANÁLISE DE
PERFIL PROFISSIONAL EM ESTUDANTES DE UM CENTRO
UNIVERSITÁRIO**

Sabrina Weizenmann

Lajeado, outubro de 2016.

AVALIAÇÃO DE INSTRUMENTOS E MÉTODOS DE ANÁLISE DE PERFIL PROFISSIONAL EM ESTUDANTES DE UM CENTRO UNIVERSITÁRIO

Sabrina Weizenmann¹

Liciane Diehl²

Resumo

As técnicas de recrutamento de pessoas observadas na atualidade não mais têm a função, como a encontrada nos primórdios do século XX, de um simples preenchimento de cargos a fim de compor a força de trabalho de uma organização. Hoje, a busca por profissionais visa encontrar indivíduos que tenham um reconhecido potencial para contribuir na construção das metas organizacionais. O presente estudo teve como objetivo avaliar instrumentos e métodos de análise de perfil profissional em estudantes universitários. Caracterizou-se como uma pesquisa de abordagem quantitativa, de natureza exploratória e descritiva de corte transversal. A amostra foi composta por 110 alunos, nos quais foram aplicados três questionários de análise de perfil: DISC, Âncoras de Carreira e Teste de Perfil Comportamental, e por quatro empresas clientes do centro universitário que mais utilizam o serviço do Balcão de Empregos. Os resultados mostraram que o Teste de Perfil Comportamental se mostrou o mais indicado para o uso no Balcão de Empregos da instituição, já que apresentou 1% de erro em uma questão em que o aluno esqueceu de realizar a marcação, o que configurou um erro de atenção e não de interpretação, e traz resultados tão eficazes quantos os outros, permitindo traçar o perfil do candidato.

Palavras-chave: Teste DISC. Âncoras de Carreira. Teste de Perfil Comportamental. Análise de Perfil.

1 INTRODUÇÃO

Na atual economia do Vale do Taquari-RS, o crescimento da indústria e comércio, o aumento de sua população, a chegada de novas tecnologias de informação e produção e o acesso da sociedade aos bens de consumo, acarretaram em um "boom" econômico, principalmente imobiliário, que colocou a cidade de Lajeado no centro desse crescimento demandando, sobretudo insumos que supram as necessidades dos mais diversos setores da economia (O INFORMATIVO, 2013). Situada na região central do Rio Grande do Sul (Estado que fica ao sul do Brasil), o Vale do Taquari é formado por 36 municípios, que totalizam uma área de 4.821,1 Km² (1,71% do Estado), e com mais de 348.435 habitantes (3,11% da população gaúcha), conforme a população estimada pela Fundação de Economia e Estatística (FEE) em 2014 (UNIVATES, 2016).

Durante todos os anos de crescimento e expansão econômica da região, a UNIVATES formou 10.343 estudantes de Graduação e Sequenciais, 2.172 em nível de Pós-graduação e 2.389 nos cursos Técnicos. Atualmente oferece 46 cursos de graduação (bacharelado, licenciatura e superiores de tecnologia), um sequencial, 14 técnicos, 25 pós-graduação, além

¹ Acadêmica do Curso de Administração da Univates.

² Professora Ma. do Curso de Administração da Univates. E-mail: lici@univates.br

de diversos cursos de extensão (UNIVATES, 2016). Nesse sentido, deve-se ressaltar o dever social da instituição UNIVATES com seus alunos, a sociedade e seus cidadãos. Portanto, à instituição interessa formar profissionais qualificados e também em inseri-los no mercado de trabalho. Para tanto, oferece o serviço do Balcão de Empregos, que mantém um banco de currículos *online* dos alunos, intermedia sua colocação e também realocação nas empresas e organizações que demandam profissionais.

Dessa forma, a pesquisa que estrutura o presente estudo visou contribuir no atendimento de um dos objetivos estratégicos do Centro Universitário UNIVATES até 2020, traçado para a captação de talentos do Balcão de Empregos da instituição. O objetivo em questão refere-se à busca por talentos latentes na Univates e fortalecer este tão importante serviço, que é a (re)colocação de profissionais no mercado.

Como forma de atingir o objetivo estratégico, o estudo pretendeu avaliar instrumentos e métodos de análise de perfil profissional aplicados em estudantes universitários. Os objetivos específicos, por sua vez, enquadraram-se em: (i) levantar os instrumentos mais adequados de avaliação de perfil profissional; (ii) analisar a qualidade dos fatores estruturais dos instrumentos e suas aplicações; (iii) verificar os instrumentos e métodos mais indicados para identificar talentos. A fim de compor os objetivos propostos o estudo, apoiou-se em autores que tratam de assuntos pertinentes ao tema da seleção e captação de talentos, além de uma pesquisa de campo aplicada em uma amostra de acadêmicos da instituição UNIVATES. Ao final do estudo o(s) teste(s) que mais se adequarem às metas estratégicas, serão aplicados ao Balcão de Empregos da UNIVATES.

Ottoboni (2016) explica que o fator que mais dificulta a atração de talentos é a falta de conhecimento sobre esse processo por parte das empresas. Ainda são poucas as organizações que estão empenhadas em construir um conhecimento de valor consistente que permita saber quais talentos buscar e saber quais as motivações dos profissionais que atuam na organização, quais atributos são os mais valorizados, o que a concorrência oferece em termos de salários e benefícios, o que atrai ou não os profissionais para a empresa, como formar líderes que engajem a equipe e os transformem em multiplicadores, reforçando a cultura desejada, além de desenvolver a capacidade de se comunicar de forma clara e aberta com profissionais em potencial.

Tendo em vista o exposto, esta pesquisa pode vir a contribuir para futuros estudos do mesmo tema, além de servir como base prática para estudantes, profissionais e empresas tanto do mercado regional quanto nacional e internacional abrangidos pela instituição. Cabe também ressaltar a novidade deste estudo, já que a pesquisadora entrou em contato com diversas instituições de ensino e nenhuma destas realiza trabalho semelhante ao que a UNIVATES pretende implantar: entregar à organização solicitante da divulgação da oportunidade de trabalho, além do currículo de alunos e diplomados, o teste de perfil do candidato à vaga de emprego. Para tanto, pretende-se que, quando o estudante preencher o currículo de forma *online* no *website* da instituição, ocorra o preenchimento do(s) teste(s) de perfil profissional como quesito obrigatório para a finalização do processo de inscrição.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Evolução do processo de recrutamento e seleção de pessoal

As técnicas de recrutamento de pessoas observadas na atualidade não mais têm a função, como a encontrada nos primórdios do século XX, de um simples preenchimento de cargos a fim de compor a força de trabalho, em um sentido quantitativo de números, desejada pela organização. A busca por profissionais e mão-de-obra no mercado visa encontrar indivíduos mais alinhados com os objetivos estratégicos da empresa, ou seja, pessoas que tenham um reconhecido potencial para contribuir na construção das metas organizacionais (CARVALHO; PASSOS; SARAIVA, 2009; SOUZA, 2013).

Ao se falar em estratégia ou administração estratégica da empresa, deve-se entender que a mesma representa uma ferramenta que busca atingir vantagens competitivas. A escolha e a formulação da estratégia é um passo crítico para o alcance da vantagem sobre os concorrentes. Barney e Hesterly (2011) salientam a importância do processo de administração estratégica, já que este representa um conjunto sequencial de análises e escolhas que podem aumentar a probabilidade de que uma empresa decidirá por uma estratégia mais apta a gerar vantagens competitivas frente ao mercado. Esse conceito nos traz a figura da administração estratégica como um processo de definições, ou seja, como será planejada, definida e construída a estratégia corporativa. Wright, Kroll e Parnell (2000) explicam que a administração estratégica é um termo mais amplo do que a estratégia por si só. Nela devem-se realizar diversas tarefas que são: analisar oportunidades e ameaças, pontos fortes e fracos,

estabelecer missão e objetivos organizacionais, formular estratégias para cada nível da empresa, implementar estratégias e realizar o controle estratégico.

O recrutamento e seleção de pessoas é uma prática tão antiga quanto a própria organização das sociedades. No entanto desde os primórdios da civilização até a idade moderna esse processo esteve centralizado nas forças militares, e abastecimento de escravos como mão-de-obra não encontrando respaldo na sociedade civil. Os critérios de escolha eram baseados em questões da anatomia humana como força, agilidade e compleição física (CARVALHO; PASSOS; SARAIVA, 2009).

Para Souza (2013) foi com o advento da Revolução Industrial no século XVIII que uma profunda mudança nos meios de produção do mundo ocidental ocorreu. As indústrias passaram a ter um crescimento frenético e desordenado em função das máquinas que podiam explorar cada vez mais rápido os recursos minerais e agrícolas como forma de matéria-prima na produção de bens de consumo para a população. Uma enorme força de trabalho humana passou a ser demandada pelas indústrias. Esse crescimento desordenado do mercado, regido por novas leis comerciais, gerou a necessidade de estudos sobre as formas de produção e de utilização das forças de trabalho, em detrimento do empirismo e improvisações utilizadas, e que promovessem a eficiência e produtividade das organizações.

A partir daí nomes como Taylor e Fayol iniciaram a busca pelo preenchimento adequado das vagas de empregos, pois com a Revolução Industrial, investimentos cada vez mais pesados foram feitos na busca de se conseguir aumento de eficiência dos procedimentos industriais. As organizações passaram a acreditar firmemente que um sistema de recompensas assalariado traria como resultado, retornos positivos. Gerentes e administradores, além de buscarem atrair pessoas mais adequadas para o desempenho dos cargos, deveriam ainda conseguir que esses empregados pelos quais eram responsáveis utilizassem a totalidade do seu potencial no trabalho que lhes era atribuído (BERGAMINI, 2013).

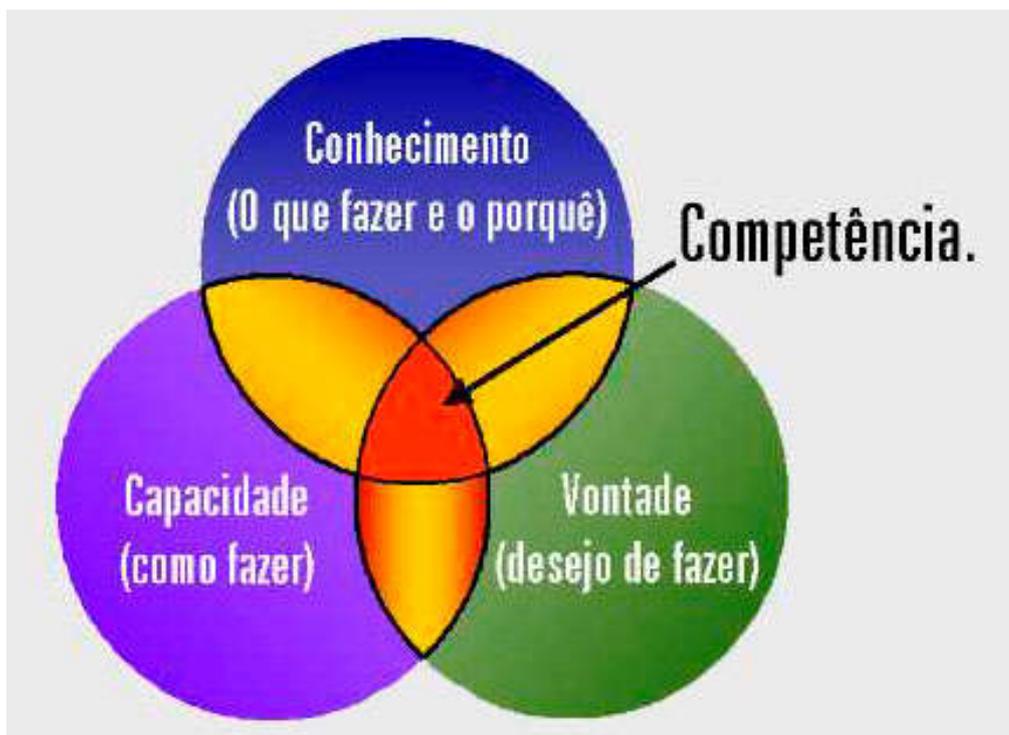
Sirota, Mischkind e Meltzer (2007) comentam que na verdade não existe mais poderosa tática de motivação do que dar liberdade para que as pessoas competentes façam seus trabalhos da maneira que acharem melhor. Weiten (2002) interpreta o pensamento de Maslow, e propõe que as pessoas ficariam frustradas se não pudessem fazer uso de todo o seu talento ou buscar seus verdadeiros interesses ao almejar um posto de trabalho.

2.2 Competências desejadas pelas empresas

Segundo Silva (2013), a palavra competência primeiramente é utilizada para significar a capacidade, no sentido de aptidão, talento ou habilidade, que permite uma pessoa poder exercitar ou fruir de um direito. Perrenoud (2000, p. 47) diz que "uma competência orchestra um conjunto de esquemas. Envolve diversos esquemas de percepção, pensamento, avaliação e ação".

Ruas *et al* (2005) lembram que o conceito de competência incorpora a ideia de capacidade. Capacidades podem ser explicadas como os conhecimentos, habilidades e atitudes desenvolvidas em diversas situações (como na escola, na formação superior, em cursos, na experiência prática, na família, no convívio social) e que podem ser mobilizadas, colocadas em ação nas mais diversas situações específicas no cotidiano. O exercício de uma competência consistirá na combinação e na mobilização dessas capacidades para a execução de determinadas tarefas ou conjunto de tarefas. Os interesses mobilizam as atitudes (querer fazer), a informação mobiliza o conhecimento (saber o que e porque fazer), e a técnica mobiliza a habilidade (saber fazer), que quando combinados ativam a área da competência. Na Figura 1 pode ser observada a concepção de Ruas e colaboradores.

Figura 1 - Formação da competência



Fonte: Ruas e colaboradores (2005).

Com a grande quantidade de faculdades no país são lançados no mercado de trabalho anualmente milhares de profissionais com as mesmas qualificações técnicas, o que aumenta a competitividade, trazendo à tona a necessidade do profissional possuir um diferencial em relação à grande massa (FARIA, 2009).

Faria (2009) ainda explica que primeiramente as empresas procuram, como maior fonte de diferenciação, a atitude, aquele comportamento impulsionado por uma disposição interior que transforma idéias em ações reais. O profissional de atitude deve possuir foco naquilo que faz, além de ser pró-ativo ao criar o seu caminho buscando a antecipação dos acontecimentos e problemas. Outra competência muito valorizada é a resiliência, ou a capacidade de resistir a choques mantendo sua forma original. Na vida profissional a resiliência significa a capacidade das pessoas de passarem por crises, pressões e adversidades, tanto de cunho profissional quanto familiar, superando essas situações e saindo delas fortalecido e transformado positivamente. A pessoa resiliente desenvolve a competência de reconstruir-se e moldar-se a cada obstáculo sem perder a sua essência.

Hoje as empresas procuram trabalhadores com ótima saúde física para aguentar o estresse, a pressão e a correria imposta pelas atividades diárias. Em suma, o mercado procura pessoas motivadas, otimistas e de bem com a vida que não dependem do ambiente externo (família, amigos, vida particular) para estarem realizando ativamente suas funções. Também procura pessoas que queiram ir além fazendo mais do que apenas o que lhe é solicitado, excedendo às expectativas, tudo com clareza e ética de indivíduos que possuem valores bem definidos e transmitam confiabilidade ao grupo. Também são desejadas pessoas cooperativas que aceitem somar esforços a fim de atingir o objetivo maior da empresa que é o sucesso (SOUZA, 2013).

O profissional de sucesso é aquele que sabe administrar; organizando, investindo, dividindo e repassando seu capital intelectual; assumindo assim um perfil que privilegie: Flexibilidade, Gerenciamento de riscos, Lógica de raciocínio, Conhecimento de idiomas, Saber trabalhar em equipe, Habilidade para lidar com pessoas, Iniciativa e criatividade, Liderança, Aprendizado contínuo, Multifuncionalidade (FARIA, 2009).

Por final, o mercado procura por pessoas que tenham paixão por aquilo que fazem, sabendo alinhar o prazer às suas aptidões de forma a exteriorizar o talento que reside em seu interior (FARIA, 2009).

2.3 Processo de captação de talentos - recrutamento

Segundo Fleury (2001), o recrutamento é o processo de atrair para ingressar nas organizações esse recurso valioso, que são as pessoas, conforme a carência por pessoal. No recrutamento de pessoas da atualidade não basta ter quantidade, mas sim atrair a qualidade necessária com candidatos que mais facilmente se adaptem à forma de trabalhar e às exigências da empresa.

Segundo a Universidade Paulista - UNIP (2015), o processo de recrutamento pode ocorrer de forma interna ou externa às organizações.

Recrutamento interno - Acontece no âmbito organizacional, os candidatos já fazem parte da organização, já trabalham nelas, são os próprios funcionários. O recrutamento interno oferece uma oportunidade ascensão funcional aos colaboradores, quando os promove ou os transfere para outros departamentos da empresa, aumentando assim, a motivação dos mesmos. Esta modalidade de recrutamento traz vantagens tanto para os colaboradores por terem chance de crescimento profissional, quanto às organizações que não necessitarão ir buscar pessoas externas à sua instituição para suprir sua necessidade, eliminando assim, gastos com seleções, contratações, integrações ou treinamentos. Porém, algumas desvantagens são apontadas neste processo, são elas:

1. Auxilia na manutenção da rotina da organização;
2. Inibe a entrada de idéias e conceitos novos que poderiam ser trazidos com os novos colaboradores;
3. Deixa inalterada a cultura organizacional;
4. Mantém constante o capital humano da organização.

Recrutamento externo - Nesta modalidade de recrutamento as vagas disponíveis são preenchidas por candidatos pertencentes ao Mercado de Recursos Humanos, ou seja, não fazem parte da organização. Ao contrário, estão buscando adentrar na instituição. A empresa apenas diz ao mercado qual o perfil de candidato ela está buscando. O recrutamento externo permite a inserção de novas idéias para auxiliar no desenvolvimento das empresas. Há uma espécie enriquecimento de capital intelectual (UNIP, 2015, online).

O processo de recrutamento pode ser desenhado pelas seguintes etapas que se iniciam com o surgimento de uma ou mais vagas na organização: Análise e compreensão do perfil do cargo em aberto, Desenvolvimento de fontes de recrutamento, Banco de dados de empregados, Banco de talentos, Banco de currículos de candidatos, Indicação de empregados, Cartazes ou anúncios na entrada ou recepção da empresa, Contato com sindicatos ou associações de classe, Contato com outras organizações que atuam no mesmo mercado, Anúncios em jornais e revistas, Anúncios no rádio e televisão, Agências de emprego e consultorias, Sites de recrutamento pela internet (FLEURY, 2001; CARVALHO; PASSOS; SARAIVA, 2009).

No que tange ao foco desta pesquisa cabe salientar que o banco de talentos se diferencia do banco de dados comum. Enquanto que o banco de dados é um cadastro de identificação das pessoas que congrega informações gerais, o banco de talentos resguarda dados das potencialidades específicas dos indivíduos e a sua adequação para as diferentes vagas, principalmente no caso de posições gerenciais (CARVALHO; PASSOS; SARAIVA, 2009).

Ottoboni (2016) explica que um talento é aquela pessoa que se diferencia por seus conhecimentos técnicos específicos, pela geração de resultados e por suas competências comportamentais bem desenvolvidas, que lhe permite uma melhor adaptação aos valores e à cultura da organização em relação a outros profissionais.

2.4 Processo de captação de talentos – seleção

O processo de seleção, como todo o processo de tomada de decisão, necessita de dois elementos chave: o conhecimento sobre o fluxo de atividades necessárias ao processo seletivo e o perfil adequado do profissional de seleção a fim de garantir a qualidade desse processo (ALMEIDA, 2009).

Antes do início de qualquer processo de seleção deve-se realizar uma triagem dos currículos a fim de verificar a conformidade e veracidade dos dados constantes. O analista deve comparar os requisitos exigidos pelo cargo com os dados fornecidos pelo candidato. Caso seja necessário até uma pré-entrevista deve ser agendada (CARVALHO; PASSOS; SARAIVA, 2009).

As técnicas de seleção mais utilizadas são a entrevista, as dinâmicas de grupo e os testes. A entrevista deve se iniciar com um breve bate-papo com o candidato a fim de quebrar o gelo. Em seguida com base em um roteiro estruturado o entrevistador aplica as questões a fim de avaliar as características e o perfil do entrevistado. No entanto o entrevistador deve ser capaz de explorar as respostas formulando questões não planejadas a fim de aprofundar, detalhar e esclarecer as respostas do candidato. No final da entrevista deve-se esclarecer qualquer dúvida pendente e informar o candidato sobre as próximas etapas do processo seletivo. Para o sucesso de uma entrevista esta deve possuir um roteiro previamente definido, alinhado às competências que se deseja avaliar (ALMEIDA, 2009).

A dinâmica de grupo, quando bem elaborada e explorada, é uma ferramenta capaz de oferecer informações riquíssimas e mais detalhadas sobre os candidatos. Caracteriza-se como uma vivência ou prática realizada com um grupo de pessoas, que por meio de exercícios orientados que visam atingir objetivos específicos, de forma que no final, venha a se refletir sobre o que foi feito. Para trazer os resultados desejados deve ser bem planejada e elaborada de forma a abordar os aspectos necessários. As dinâmicas de grupo não são usadas apenas como forma de seleção, mas também dentro do ambiente da empresa e nas mais diversas organizações e grupos sociais (ALMEIDA, 2009).

Há décadas tem-se nas empresas cargos especializadíssimos que refletem toda a "parafernália" criada pelo mundo moderno com o avanço tecnológico, econômico e populacional. Ou seja, não é qualquer um que pode ocupá-los. Por isso que as provas e testes visam aprofundar os conhecimentos e verificar a capacidade do candidato para a vaga. Os testes podem ser divididos em psicológicos e de conhecimentos. A construção de provas e testes de conhecimentos é um processo que exige muita reflexão e meticulosidade, consumindo muito tempo de seus elaboradores, a fim de evitar que a prova avalie áreas restritas dos temas abordados, ou que contemplem mais questões de memorização (decoreba) em detrimento às de raciocínio puro, e vice-versa. Já os testes psicológicos visam avaliar e identificar as características básicas de sua personalidade, comportamentos mais frequentes, a forma como raciocinam e suas habilidades (ALMEIDA, 2009; CARVALHO; PASSOS; SARAIVA, 2009; PONTES, 2015).

O uso da tecnologia e da Internet está transformando definitivamente as formas de captação e seleção de candidatos. A contratação *on line* realizada por meio dessas mídias criou um processo denominado de Simulação. Por meio da simulação eletrônica *on line* é possível avaliar uma série de competências do indivíduo além de sua habilidade em lidar com a tecnologia. Outra vantagem do método é o de simular muito aproximadamente o ambiente de trabalho que o candidato irá encontrar. Dessa forma, no caso dele não se sentir qualifica, poderá desistir do processo seletivo, contribuindo para a redução da rotatividade nas empresas (HANDLER, 2009).

2.5 Testes de *coaching*

O *coaching* representa uma série de técnicas, ferramentas e conhecimentos que quando aplicadas em qualquer contexto visam uma melhoria de desempenho. São recursos

advindos de diferentes áreas científicas como administração, psicologia e neurologia entre outros que são utilizados no mais diversos âmbitos, sejam eles pessoal, familiar, social ou empresarial. No caso das organizações essas técnicas podem tanto ser usadas pela empresa internamente como forma de seleção de candidatos quanto por uma assessoria de RH externa, onde a empresa terceiriza o recrutamento ou até o processo de seleção (IBC COACHING³, texto digital; COACH BRASIL, 2016).

Há muito tempo que as áreas de recursos humanos mudaram sua estratégia de seleção por entenderem que não basta avaliar a experiência de um profissional apenas pelo seu aspecto de qualificação técnica, mas que a empresa precisa, sobretudo de pessoas alinhadas com seus objetivos e que expressem atitudes e comportamentos adequados com seus valores e sua cultura (SG COACHING⁴, 2016).

O *coaching* se utiliza de diversos grupos de técnicas como entrevistas comportamentais com busca por competências, testes psicológicos, inventários de atitudes e da simulação de cenários para colocar os candidatos em contato com situações semelhantes ao do cotidiano de trabalho da empresa (IBC COACHING, texto digital; COACH BRASIL, texto digital). Como exemplo é possível citar o estudo de Melo *et al.* (2012), que para o processo de recrutamento interno, aplicaram três técnicas: modelo CHA (conhecimento, habilidades e atitudes), modelo de mudança em uma primeira etapa, e as perguntas poderosas e pressupostos da PNL (Programação Neuro Linguística) em uma segunda etapa .

2.6 Âncoras de carreira de Schein

O conceito de Âncoras de Carreira de Schein (1996) se baseia inicialmente no conhecimento que é construído ao longo dos anos pelo indivíduo em sua carreira profissional tratando das habilidades e dos talentos de cada um. A pesquisa realizada por Schein buscou identificar aquilo que embasa as decisões do profissional ou seja, aquilo que ele não abre mão (VASCONCELOS, 2010).

Para tanto desenvolveu um inventário de Âncoras de Carreira (1993), composto por 40 questões com uma escala de 1 a 6 em números absolutos que representa o quanto cada item é verdadeiro para o profissional em seu ambiente de trabalho para cada situação (sentença)

³ IBC – Instituto Brasileiro de Coaching

⁴ SGC – Sociedade Gaúcha de Coaching

abordada, da seguinte forma: (1) nunca, (2 e 3) ocasionalmente, (4 e 5) frequentemente e (5) sempre; visando identificar as âncoras de carreira dos indivíduos dentre oito categorias: Serviço ou dedicação a uma causa (SD), Segurança/Estabilidade (SE), Competência técnica-funcional (TF), Competência gerência geral (CG), Criatividade empresarial(CE), Desafio puro (DP), Autonomia/Independência (AI) e Estilo de vida (EV) (DUTRA; ALBUQUERQUE, 2015).

A importância do trabalho de Schein está em oferecer ao trabalhador referências e instrumentos que o ajude a orientar as suas escolhas de carreira, promovendo a reflexão sobre o que mais valoriza no trabalho, sobre aquilo que o motiva, e sobre as competências que possui ou que lhe faltam, a fim de assegurar a coerência entre as suas sucessivas escolhas e os seus pontos fortes e as vulnerabilidades do seu perfil pessoal (VASCONCELOS, 2010).

2.7 Análise comportamental - método DISC

A ferramenta de avaliação comportamental DISC (Dominância, Influência, Estabilidade e Concordância) tem importância reconhecida em todo mundo corporativo sendo utilizada em recrutamentos, seleções, para mapear comportamentos e emoções dos candidatos, realocação de colaboradores de acordo com as necessidades da empresa e avaliação das competências exigidas para determinados cargos (IBC COACHING, 2016).

A fim de examinar o comportamento dos indivíduos em um determinado ambiente Marston (2014), definiu quatro tipos básicos de comportamentos previsíveis observados nas pessoas e suas respostas comportamentais que ocorrem a partir da combinação de duas dimensões: uma interna (referente à percepção do poder pessoal no ambiente) e outra externa (percepção do quanto um ambiente pode ser favorável). Ao cruzar esses vetores (comportamentos e respostas) obteve uma matriz resultante que mostra os seguintes fatores: Dominância (D), Influência (I), Estabilidade (S) e Concordância (C) com suas variações em função dos referencial utilizado).

Para Marston (2014), a individualidade do ser humano é bem mais complexa do que sugere inicialmente qualquer modelo. A singularidade de cada sujeito pode ser compreendida a partir do senso de que o ser humano é composto por um ou dois padrões principais de comportamento que se destacam frente aos demais. De qualquer forma, estas intensidades são

combinadas com as intensidades dos demais fatores e assim é definido o estilo de comportamento em geral.

A eficácia do método DISC em alcançar as melhores escolhas se deve ao método do mapeamento comportamental dos profissionais. Avaliar as emoções e os comportamentos de candidatos é muito importante para a contratação de “profissionais habilidosos, com predisposição a trabalhar em equipe, com visão ampliada, com iniciativa, entre outras qualidades mensuráveis que o atual mercado busca de seus novos profissionais” (SB COACHING⁵, texto digital).

Segundo o IBC Coaching (texto digital) o termo DISC referencia quatro fatores: Dominância, Influência, Estabilidade e Concordância:

Dominância - Está relacionada ao modo como cada pessoa lida com as dificuldades e os desafios. Profissionais com este perfil são mais competitivos, objetivos e orientados para os resultados.

Influência - Diz respeito à capacidade de se relacionar e influenciar os outros. Pessoas com este perfil são mais comunicativas, otimistas, populares e tem mais facilidade para trabalhar em grupo.

Estabilidade - Refere-se a como cada pessoa lida com mudanças. Entre as qualidades comportamentais deste perfil destacamos: constância, paciência e capacidade nata para ouvir e ser amigável.

Concordância – Esta característica define como cada pessoa lida com as regras estabelecidas, e as respeita. Entre os comportamentos que melhor definem profissionais deste perfil, destacamos como: perfeccionistas, analíticas e detalhistas (IBCCOACHING, 2016, online).

Portanto esses quatro fatores irão mostrar a percepção de cada indivíduo em relação ao seu ambiente de trabalho apresentando tendências e competências que contribuam baseado para a fluidez, a congruência e produtividade no ambiente organizacional.

2.8 Teste de perfil comportamental

Baseadas nas metodologias DISC e no trabalho de Ned Hermann algumas consultorias desenvolveram um teste que já está sendo aplicado em empresas para identificar o perfil de cada profissional. O teste consiste em 25 questões que são apresentados ao candidato. Cada questão possui quatro palavras ordenadas em listagem alfabética vertical A, B, C, D as quais o indivíduo tem sete segundos para escolher ou marcar apenas uma delas. Ao todo, são 25 telas. Ao final, são contabilizadas a letra que mais vezes foi marcada revelando o perfil da pessoa da

⁵ SBC - Sociedade Brasileira de Coaching

seguinte forma: (A) Águia, (B) Lobo, (C) Golfinho e (D) Tubarão (GSHOW, 2013; IBC COACHING, 2016).

Segundo o IBC Coaching (2016) tem-se o seguintes resultados:

LOBO: É o organizador. Sempre atento ao planejamento, pontualidade e controle. Detalhista, conservador, metódico, previsível, leal, com dificuldade de adaptação a mudanças e responsável com a realização do combinado ainda são algumas de suas características. Áreas ou profissões mais adequadas: Engenharia, Finanças, Contador, Administrador.

ÁGUIA: É o idealizador. Uma pessoa que gosta de fazer as coisas de forma diferente. Algumas das principais características dessa pessoa é a curiosidade, a criatividade, a intuição, a flexibilidade, a busca pela liberdade, a visão de futuro e a inovação. Áreas ou profissões mais adequadas: Marketing, Design, Arquiteto, Artista.

GOLFINHO: É o comunicador. Também sensível, que gosta de trabalhar em equipe e se relacionar com outras pessoas. Esse perfil tem como característica a necessidade de ser aceito socialmente, colocar a felicidade acima dos resultados, ser reconhecido por sua equipe e gostar de trabalhar em um ambiente harmônico. Áreas ou profissões mais adequadas: RH/Eventos, Treinamento, Enfermeira, Assistente Social.

TUBARÃO: É o executor. Aquele caracterizado por pessoas que atuam em busca do resultado, senso de urgência, impulsividade, praticidade, com foco no futuro e comprometido com objetivos. Áreas ou profissões mais adequadas: Atleta Individual, Médicos, Militares, Vendedores (IBCCOACHING, 2016, online).

Em alguns testes a figura do golfinho é trocada pelo do gato. A idéia desse teste é de traçar um perfil do indivíduo a partir de um mapa comportamental que indica qual a dominância cerebral de cada pessoa, e como estas preferências determinam os comportamentos e os valores que motivam a todos nós (IBC COACHING, 2016).

3 MÉTODO

Este trabalho, que teve como objetivo avaliar instrumentos e métodos de análise de perfil profissional aplicados em estudantes universitários, é de abordagem quantitativa. Quanto à natureza, caracteriza-se como exploratória e descritiva de corte transversal.

Malhotra *et al.* (2005), esclarece que a pesquisa exploratória pode ser utilizada para formular um problema ou defini-lo com maior precisão, identificar cursos alternativos de ação, desenvolver hipóteses, isolar variáveis e relacionamentos-chave para uma análise adicional e para ter uma melhor percepção a fim de elaborar uma abordagem do problema. Já a pesquisa descritiva descreve características do objeto a ser estudado, determina as relações entre as diferentes variáveis envolvidas no estudo (GIL, 2010). A pesquisa descritiva expõe características de determinada população ou de determinado fenômeno. Ela também pode

estabelecer correlações entre variáveis e definir sua natureza, não tem compromisso de explicar os fenômenos que descreve, embora sirva de base para tal explicação (VERGARA, 2014).

No que se refere à abordagem, Neves (1996) define a pesquisa quantitativa como um estudo que procura seguir com rigor um roteiro ou plano previamente estabelecido baseado em variáveis, parâmetros e hipóteses pontuais e claramente indicadas. Funciona de modo operacional procurando enumerar e medir eventos empregando ferramentas estatísticas para obter seus resultados. Conforme Botelho e Zouain (2006), são classificadas como uma das mais aplicadas no mercado, simplesmente pelo fato de estimar maiores proporções que seja algo bem indutivo e de fácil aplicação.

A pesquisa de campo, por meio do questionário, é uma fase que é realizada após o estudo bibliográfico, para que o pesquisador tenha um bom conhecimento sobre o assunto, pois é nesta etapa que ele vai definir as hipóteses e como os dados serão tabulados e analisados (MARCONI; LAKATOS, 2008).

A população deste estudo contemplou os alunos do Centro Universitário UNIVATES em um total de 11.723 indivíduos, assim como as empresas clientes do Balcão de Empregos da instituição, o que implicou em uma divisão da pesquisa em duas fases: a primeira, da aplicação dos testes com os alunos e a segunda, com as empresas clientes. Para a primeira amostra, com o objetivo de abranger o maior número possível de cursos e tipos comportamentais e evitando que apenas alunos de administração, já adaptados à testes de perfil, e por consequência, experientes com o processo de preenchimento desse tipo de formulário, os testes da primeira fase foram aplicados em quatro turmas distintas da disciplina de Leitura e Produção de Texto I, obrigatória para todos os cursos. Para tanto, a pesquisadora entrou em contato com a Coordenação do curso de Letras e recebeu a autorização e os horários para a realização da pesquisa junto a estas turmas.

Portanto, a amostra da primeira fase foi composta por 110 alunos dos sexos masculino e feminino, das áreas de concentração dos Centros de Gestão Organizacional, Ciências Humanas e Sociais, Ciências da Saúde e Biológicas, Ciências Exatas e Tecnológicas, distribuídos pelos seguintes cursos: Administração de Empresas (13), Arquitetura e Urbanismo (7), Biomedicina (4), Ciências Contábeis (5), Design (3), Direito (11), Educação Física (14), Enfermagem (1), Engenharia Ambiental (1), Engenharia Civil (4), Engenharia da

Computação (2), Engenharia de Controle e Automação (1), Engenharia de Produção (2), Engenharia de Software (1), Engenharia Elétrica (1), Engenharia Mecânica (3), Engenharia Química (4), Farmácia (4), Fisioterapia (4), Gastronomia (3), Gestão de Micro e Pequenas Empresas (3), Gestão de RH (1), História (2), Jornalismo (1), Letras (3), Logística (2), Pedagogia (1), Psicologia (5), Química Industrial (1), Redes de Computadores (1) e Relações Internacionais (2). Para a coleta dos dados dessa fase, foram aplicados três questionários de análise de perfil conforme consta em fontes teóricas: (i) Questionário de Âncoras de Carreira de Schein também conhecido como Inventário das orientações de carreira (ANEXO A). (ii) Teste de Tendências Comportamentais ou de Autoconhecimento (DISC) (ANEXO B). A *interface* do teste e o Gráfico de Resultados DISC (relatório) é apresentado também no Anexo B. (iii) Teste de Perfil Comportamental - Águia, Lobo, Golfinho e Tubarão (ANEXO C), totalizando 330 testes aplicados. Também foram selecionados aleatoriamente oito alunos de diferentes cursos da instituição e cronometrados os tempos de execução dos testes a fim de averiguar se estes podem ser realizados em um tempo factível.

A amostra da segunda fase foi composta por quatro empresas, clientes da instituição, que mais utilizam o serviço do Balcão de Empregos da UNIVATES. Nessa fase do estudo, a pesquisadora visitou os profissionais responsáveis pelo Recrutamento e Seleção das respectivas empresas onde entregou, pessoalmente, um esboço de como receberiam os currículos com os resultados dos testes anexados. Esse esboço também foi enviado por *e-mail* para que pudessem avaliar de melhor forma a proposta apresentada. Os profissionais das empresas responderam verbalmente qual dos testes iria melhor auxiliar no processo seletivo.

Os dados foram estruturados e analisados utilizando-se de planilha eletrônica (*Excel* 2003), quadros, tabelas e figuras. Das respostas obtidas a partir dos questionários aplicados, buscou-se responder aos objetivos propostos no início do estudo. Para tanto a análise, interpretação e conclusão se deram via tratamento e interpretação dos dados retomando ao problema central da pesquisa e às questões intermediárias do processo.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Os resultados aqui apresentados não tiveram embasamento teórico como forma de análise e comparação, pois o objetivo do estudo foi, em suma, levantar os instrumentos mais adequados de avaliação de perfil profissional e verificar os instrumentos e métodos mais

indicados para identificar talentos. Assim, o tema revelou-se uma novidade e não foram encontrados subsídios teóricos junto à literatura e às bases de dados *online*.

A aplicação dos testes ocorreu da seguinte forma: em um primeiro momento, foram entregues, em papel, e revistos um a um, folha a folha aos alunos, tendo a pesquisadora explicado os procedimentos de leitura, interpretação e preenchimento. Os resultados da análise das respostas estão apresentados separadamente por teste:

1. Âncoras de carreira (teste de Schein): o problema inicial foi observado durante a aplicação presencial na escala de graduação do teste (TABELA 1) a ser atribuída a cada item. Alguns respondentes não compreenderam porque as escalas "Ocasionalmente Verdadeiro para Mim" e "Frequentemente Verdadeiro para Mim" possuem as subdivisões 2 e 3; 4 e 5 respectivamente, já que as escalas "Nunca Verdadeiro para Mim" e "Sempre Verdadeiro para Mim" possuem apenas um grau cada uma respectivamente.

Tabela 1 - Escala de gradação do teste de perfil das Âncoras de Carreira.

Nunca Verdadeiro para Mim	Ocasionalmente Verdadeiro para Mim	Frequentemente Verdadeiro para Mim	Sempre Verdadeiro para Mim
1	2 3	4 5	6

Fonte: < <https://www.univates.br/virtual/mod/resource/view.php?id=515095> > (2016).

O fechamento ou finalização desse teste também apresentou dificuldades de compreensão por parte dos alunos que esqueciam de contabilizar as atribuições dadas aos itens da lista. Após responder o teste deve-se localizar os itens de maior pontuação e destes escolher os três que mais se enquadram com a pessoa e atribuir mais 4 pontos para cada um destes três a fim de permitir a análise posterior. Estatisticamente na turma 1 - três alunos, na turma 2 - dois alunos, na turma 3 - três alunos e na turma 4 - três alunos não buscaram rever em quais respostas atribuíram os números de maior grau (o que mais se enquadra com a pessoa). Do 11,8% do total dos alunos, que entregou o teste com erros de preenchimento, 10% foi alertados pela pesquisadora ainda em sala de aula e efetivaram as correções necessárias e 1,8% teve seu teste anulado na fase de tabulação.

Nesse aspecto, reflete-se se essas dificuldades de compreensão tenderiam a inviabilizar a realização do teste de forma *online*, sem o auxílio de um instrutor.

2. DISC (método de análise comportamental ou estilo de personalidade): 92 não compreenderam o preenchimento de cada item, que por sua vez são divididos em quatro

espaços para preenchimento (FIGURA 2) na seguinte escala: Colocar 4 para a declaração que descreve a pessoa na maioria das vezes, 3 para a declaração que muitas vezes descreve a pessoa, 2 para a declaração que ocasionalmente descreve a pessoa e 1 para a declaração que raramente descreve a pessoa, preenchendo o número na coluna ao lado da afirmativa. A dificuldade ocorreu no entendimento que deveriam ser usados, no preenchimento, os quatro números (1; 2; 3 e 4) sem repeti-los, ou seja, cada uma das quatro opções deve ter um grau de participação na personalidade da pessoa diferente do outro.

Figura 2 - Campos de preenchimento do teste de perfil DISC.

		4 = maioria das vezes	3 = muitas vezes	2 = ocasionalmente	1 = raramente			
Minha personalidade é mais...	de chefe e direta		extrovertida e expressiva		pacata e informal		de bom senso e precisa	
Eu prefiro um ambiente em que estou cercado por...	realização pessoal, recompensa e indicadores de alvos		fotografias, cartas e minhas "coisas"		lembranças e conforto		ordem, funcionalidade e organização	
Meu estilo pessoal tende a ser...	orientado para resultados		orientado para pessoas		orientado p/ equipe/processos		orientado para detalhes	

Fonte: <<https://www.univates.br/virtual/mod/resource/view.php?id=515095>> (2016).

O problema apresentado, neste teste, foi de os alunos preencherem os quatro campos mais de uma vez com o mesmo número, ou seja, não distribuíam uniformemente os quatro graus, o que invalida os resultados. Estatisticamente, mesmo com a explicação prévia, 83,64% (92 alunos) apresentaram dúvidas e pediram ajuda.

3. Teste de perfil Comportamental - Águia, Lobo, Golfinho e Tubarão: Neste teste apenas dois alunos esqueceram de assinalar um item, o que apenas representou desatenção, mas não significou que houve maiores dificuldades.

Nas quatro turmas, a pesquisadora conseguiu identificar, no momento da entrega, nove alunos (no total) que apresentaram testes com erros e que foi possível alertá-los a tempo para realizarem as correções necessárias. Ainda, durante a tabulação, 9,1% dos testes foram anulados em função dos erros de preenchimento que se encontram descritos na Tabela 2.

Tabela 2 - Motivos da anulação dos testes na tabulação.

TESTE	QTD	MOTIVO DO ERRO
ÂNCORAS	01	Não atribuiu números pertencentes à escala de graduação
ÂNCORAS	01	Não atribuiu o +4 aos itens na soma final dos resultados
PERFIL COMPORTAMENTAL	01	Não assinalou uma das questões
DISC	24	Repetiu mais de uma vez o mesmo número (grau)
DISC	03	Não preencheu os quatro campos

Fonte: Da autora (2016).

Para verificar se os tempos de realização dos testes são viáveis foram selecionados aleatoriamente oito alunos de diferentes cursos da instituição e cronometrados os tempos de execução dos testes. As médias estão expressas na Tabela 3 abaixo:

Tabela 3 - Tempos médios de preenchimento dos testes.

TESTE	TEMPO MÉDIO DE PREENCHIMENTO
ÂNCORAS	9 minutos com 9 segundos
PERFIL COMPORTAMENTAL	5 minutos com 49 segundos
DISC	5 minutos com 48 segundos

Fonte: Da autora (2016).

O resultado da segunda fase da pesquisa com os profissionais das empresas clientes, que analisaram e determinaram qual(is) o(s) teste(s) mais adequado(s) à organização, é apresentado a seguir:

Empresa A: Já utiliza o método DISC e optou por introduzir o teste das Âncoras de Carreira.

Empresa B: Já utiliza o método DISC e o teste do Perfil Comportamental, variando entre eles de acordo com o cargo pretendido. Acabou optando pelo teste das Âncoras de Carreira.

Empresa C: Considera o método DISC muito extenso para aplicação com os candidatos e o teste dos Perfil Comportamental. Optaram pelo teste que já utilizam: dos Bichos, pois não precisariam aplicar mais um teste.

Empresa D: Optaram pelo teste dos Perfil Comportamental, mas não deram maiores informações sobre seu processo seletivo.

Desta forma 50% das empresas preferiram o teste do Perfil Profissional e 50% pelas Âncoras de Carreira.

CONCLUSÃO

Atualmente, a busca por profissionais visa encontrar indivíduos que tenham um reconhecido potencial para contribuir na construção das metas organizacionais. O presente estudo teve como objetivo avaliar instrumentos e métodos de análise de perfil profissional em estudantes universitários.

No que se refere ao objetivo específico de levantar os instrumentos mais adequados de avaliação de perfil profissional, conclui-se que o teste de melhor eficácia a ser aplicado conjuntamente com o cadastro de currículos de alunos junto ao Balcão de Empregos da UNIVATES é o Teste de Perfil Comportamental - Águia, Lobo, Golfinho e Tubarão, já que este teste se apresentou de compreensão e preenchimento mais simples para o candidato e com o menor número de erros resultantes, advindos de falta de atenção e não de erros de interpretação.

Quanto ao objetivo de analisar a qualidade dos fatores estruturais dos instrumentos e suas aplicações, tem-se que o teste DISC, mesmo com a explicação prévia, apresentou 83,64% de dúvidas junto aos alunos e também obteve o maior índice de reprovação devido ao preenchimento incorreto com 24,55% das avaliações anuladas na fase de tabulação. Já o teste das Âncoras de Carreira de Schein apresentou um índice de 11,8% de problemas. E o teste de Perfil Comportamental apresentou 1% de erro em uma questão, onde o aluno esqueceu-se de realizar a marcação, o que configurou um erro de atenção e não de interpretação.

O objetivo de verificar os instrumentos e métodos mais indicados para identificar talentos resultou que o teste de Perfil Comportamental se mostrou o mais adequado para o uso no Balcão de Empregos da instituição, já que traz resultados tão eficazes quantos os outros, e permite traçar o perfil do candidato. Como os candidatos não podem encontrar dificuldades em preencher um questionário, devendo ler e entender, este teste pode ser definido como simples e acessível a todos. Outro ponto a favor da utilização do teste de Perfil Comportamental é que metade das empresas participantes do estudo o escolheram, sendo que a outra metade que escolheu o teste das Âncoras de Carreira, 50% já utilizam do teste de Perfil Comportamental em seu processo de recrutamento.

No que diz respeito às limitações do estudo, pode-se relatar resistências e acomodações por parte dos indivíduos em contribuir com estudos externos, além do fato do cansaço apresentado por alunos que estudam à noite e trabalham durante o dia, podendo gerar

situações de desatenção, falta de concentração e conseqüente baixa compreensão dos testes. Outra limitação é a amostra muito pequena de empresas participantes para a avaliação qualitativa dos dados, que pode não ser representativa.

Para um maior apuramento estatístico dos resultados, sugestionam-se novos estudos com a aplicação dos testes em maior número de alunos e turmas e visita em maior número de empresas clientes da instituição, pois esta pesquisa pode vir a contribuir para futuras pesquisas do mesmo tema, além de servir como base prática para estudantes, profissionais e empresas.

O presente estudo faz parte de um dos objetivos estratégicos da UNIVATES, cujo o plano de ação é captar e gerir talentos dos estudantes. Dessa forma, por meio da pesquisa realizada, foi possível analisar a possibilidade de agregar um teste de perfil ao currículo do estudante, oferecendo, assim, um diferencial às empresas conveniadas com a instituição, um benefício ao acadêmico, facilitando, portanto, os processos de captação e seleção de candidatos.

REFERÊNCIAS

- ALMEIDA, Walnice. **Captação e Seleção de Talentos: Com Foco em Competências**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009. 216p.
- BARNEY, Jay B.; HESTERLY, William S. **Administração estratégica e vantagem competitiva**. 3. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007. 432p.
- BERGAMINI, Cecília W. **Motivação nas organizações**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2013. 200p.
- BOTELHO, Delane; ZOUAIN, Déborah M. **Pesquisa quantitativa em administração**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2006. 234p.
- CARVALHO, Iêda M. V.; PASSOS, Antônio E. V. M.; SARAIVA, Suzana B. C. **Recrutamento e seleção por competências**. 1. ed. São Paulo: EFG Editora, 2009. 128p.
- COACH BRASIL. **Recrutamento e seleção**. [Texto digital]. Disponível em: <<http://www.coachbrasil.com.br/recrutamento-e-selecao.html>>. Acesso em: 18 abr. 2016.
- DUTRA, Joel S.; ALBUQUERQUE, Lindolfo. Âncoras de carreira. In: Portal FEA, Repositório. **Documentos...** São Paulo: Faculdade de Economia e Administração da Universidade de São Paulo (FEA-USP). 7p. Disponível em: <http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:IqU7toc0n9EJ:www.erudito.fea.usp.br/PortalFEA/repositorio/188/documentos/ancorasdecarreira_gradua%25C3%25A7%25C3%25A3o.doc+&cd=2&hl=pt-BR&ct=clnk&gl=br>. Acesso em: 18 abr. 2016.
- FARIA, Vivian M. **Manual de carreira: Identifique e destaque o talento que existe em você**. São Paulo: Saraiva, 2009. 191p.
- FLEURY, Maria T. L. Aprendizagem e gestão do conhecimento. In: DUTRA, Joel S. (Org.). **Gestão por competências**. São Paulo: Gente, 2001. 120p.
- GIL, Antônio C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010. 184 p.
- GSHOW. **Águia, golfinho, lobo ou tubarão: faça o teste e descubra seu perfil!** [Texto digital]. 19 set. 2013. Disponível em: <<http://gshow.globo.com/programas/mais-voce/O-programa/noticia/2013/09/aguia-golfinho-lobo-ou-tubarao-faca-o-teste-e-descubra-seu-perfil.html>>
- HANDLER, Charles. Job Simulations for Selecting Employees: What might the future hold? ERE. **Recruiting Intelligence**, 11. mar. 2009. *online*. Disponível em: <<http://www.eremedia.com/ere/job-simulations-for-selecting-employees-what-might-the-future-hold/>>. Acesso em: 18 abr. 2016.
- IBC Coaching. **Análise de Comportamento - Teste de Perfil Comportamental**. [Texto digital]. 05 abr. 2016. Disponível em: <<http://www.ibccoaching.com.br/portal/comportamento/analise-comportamento-teste-perfil-comportamental/>>. Acesso em: 18 abr. 2016.

IBC Coaching. **O que é coaching?** [Texto digital]. Disponível em: <<http://www.ibccoaching.com.br/portal/coaching/o-que-e-coaching/>>. Acesso em: 18 abr. 2016.

INFORMATIVO DO VALE, O. Lajeado tem cada vez menos terreno para construção. Notícia [texto digital]. 24 set. 2013. online. Disponível em: <<http://www.informativo.com.br/site/noticia/visualizar/id/43593/?Lajeado-tem-cada-vez-menos-terreno-para-construcao.html>>. Acesso em: 14 abr. 2016.

MARSTON, William M. **As emoções das pessoas normais**. 1. ed. São Paulo: Success For You, 2014. 388p.

MALHOTRA, Naresh K. *et al.* **Introdução à pesquisa de marketing**. 1 ed. São Paulo: Pearson Education - Br. 2005. 496 p.

MARCONI, Marina. D. A.; LAKATOS, Eva. M. **Técnicas de pesquisa** : planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisas, elaboração, análise e interpretação de dados. 7.ed. São Paulo: Atlas, 2008. 296p.

MELO, Fernanda A. de O. *et al.* A Utilização de Ferramentas de Coaching no Processo de Recrutamento e Seleção Interno. In: Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia – SEGeT, IX, 2012, Resende, Rio de Janeiro. **Arquivos...** Resende (RJ): Associação Educacional Dom Bosco, 2012, 10p. Disponível em: <<http://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos12/25416214.pdf>>. Acesso em: 18 abr. 2016.

MINAYO, Maria C. de S. (org.). **Pesquisa Social: teoria, método e criatividade**. 29. ed. Petrópolis (RJ): Vozes, 2010.

NEVES, José L. Pesquisa qualitativa - características usos e possibilidades. **Caderno de Pesquisas em Administração**, São Paulo, v. 1, n. 3, 2. sem. 1996. Disponível em: <http://www.dcoms.unisc.br/portal/upload/com_arquivo/pesquisa_qualitativa_caracteristicas_usos_e_possibilidades.pdf>. Acesso em: 11 abr. 2016.

OTTOBONI. Disponível em: <http://www.rh.com.br/Portal/Recrutamento_Selecao/Entrevista/10306/como-captar-os-talentos-mais-disputados-pelo-mercado.html – recrutamento e era dos talentos>. Acesso em: 21 abr. 2016.

PERRENOUD, Philippe. **Dez novas competências para ensinar**. 1. ed. Porto Alegre: Artmed, 2000, 162p.

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

ROSA, Sanny S. da. **Construtivismo e Mudança**. 5. ed. São Paulo: Cortez, 1997. 97p.

RUAS, Roberto e Colaboradores. **Os novos horizontes da gestão: aprendizagem organizacional e competências**. 1. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005. 222p.

SOCIEDADE BRASILEIRA DE COACHING - SB COACHING. **Avaliação comportamental e método DISC**. [texto digital]. Disponível em:

<<https://www.sbcoaching.com.br/coaching/avaliacao-comportamental-e-metodo-disc>>.
Acesso em: 18 abr. 2016.

SG COACHING. **O que é coaching?** . [texto digital]. Disponível em:
<<http://sgcoaching.com.br/o-que-e-coaching/>>. Acesso em: 18 abr. 2016.

SILVA, De Plácido e. **Vocabulário jurídico**. 30. ed. Rio de Janeiro: Forense, 2013. 1520p.

SIROTA, David.; MISCHKIND, Louis A; MELTZER, Irwin M. Pare de Desmotivar seus Funcionários. 2006. **HSM Management**, Update n. 30. Mar. 2006.

SOUZA, Bárbara de. Recrutamento e seleção: um desafio ao psicólogo organizacional. 21f. 2013. Monografia - Curso de Psicologia, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, mar. 2013. Disponível em:
<http://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/70053/000875617.pdf>. Acesso em: 22 abr. 2016. Acesso em: 18 abr. 2016.

UNIVERSIDADE PAULISTANA - UNIP. A Atuação do RH nos Processos de Recrutamento e Seleção - Os Processos de Recrutamento e Seleção no Brasil: Breve Histórico. **Material, Gestão RH, Módulo VII**, 4p. Disponível em:
<http://unipvirtual.com.br/material/MATERIAL_ANTIGO/gestao_rh/pdf/mod_7.pdf>.
Acesso em: 21 abr. 2016.

UNIVATES. Vale do Taquari. **Institucional**. Disponível em:
<<http://www.univates.br/institucional/vale-do-taquari>>. Acesso em: 28 abr. 2016.

VASCONCELOS, Kátia C. de A. A Geração Y e Suas Âncoras de Carreira. **Revista Gestão.Org**, vol. 8, n. 2, pp. 226-244, mai./ago. 2010. Disponível em:
<<http://www.revista.ufpe.br/gestaoorg/index.php/gestao/article/viewFile/197/178>>. Acesso em: 21 abr. 2016.

VERGARA, Sylvia. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 15. ed. São Paulo: Atlas, 2014. 96p.

WRIGHT, Peter; KROLL, Mark, J.; PARNELL, John. **Administração Estratégica: conceitos**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2000. 446p.

ANEXO A - Questionário de Âncoras de Carreira

Inventário das orientações de carreira

Use a escala seguinte para classificar quanto cada item é verdadeiro para você:

	Nunca Verdadeiro para Mim	Ocasionalmente Verdadeiro para Mim	Freqüentemente Verdadeiro para Mim	Sempre Verdadeiro para Mim		
	1	2	3	4	5	6
___	1.	Sonho em ser tão bom no que faço, de tal forma que meus conhecimentos especializados sejam constantemente procurados.				
___	2.	Sinto-me mais realizado em meu trabalho quando sou capaz de integrar e gerenciar o esforço dos outros.				
___	3.	Sonho em ter uma carreira que me dê a liberdade de fazer o trabalho à minha maneira de no tempo por mim programado.				
___	4.	Segurança e estabilidade são mais importantes para mim do que liberdade e autonomia.				
___	5.	Estou sempre procurando idéias que me permitam iniciar meu próprio negócio.				
___	6.	Sinto-me bem em minha carreira apenas quando tenho a sensação de ter feito uma contribuição real para o bem da sociedade.				
___	7.	Sonho com uma carreira na qual eu possa solucionar problemas ou vencer com situações extremamente desafiadoras.				
___	8.	Preferiria deixar meu emprego do que ser colocado em um trabalho que comprometa minha capacidade de me dedicar aos assuntos pessoais e familiares.				
___	9.	Sinto-me sucedido em minha carreira apenas quando posso desenvolver minhas habilidades técnicas ou funcionais a um nível de competência muito alto.				
___	10.	Sonho em dirigir uma organização complexa e tomar decisões que afetem muitas pessoas.				
___	11.	Sinto-me mais realizado em meu trabalho quando tenho total liberdade de definir minhas próprias tarefas, horários e procedimentos.				
___	12.	Preferiria deixar meu emprego do que aceitar uma tarefa que possa colocar em risco minha segurança na organização.				
___	13.	Montar meu próprio negócio é mais importante para mim do que atingir uma alta posição gerencial como empregado.				
___	14.	Sinto-me mais realizado em minha carreira quando posso utilizar meus talentos a serviço dos outros.				
___	15.	Sinto-me realizado em minha carreira apenas quando enfrento e supero desafios extremamente difíceis.				
___	16.	Sonho com uma carreira que me permita integrar minhas necessidades pessoais, familiares e de trabalho.				
___	17.	Tornar-me um gerente técnico em minha área de especialização é mais atraente para mim do que tornar-me um gerente geral.				
___	18.	Sentir-me-ei bem sucedido em minha carreira apenas quando me tornar um gerente geral em alguma organização.				
___	19.	Sentir-me-ei bem sucedido em minha carreira apenas quando alcançar total autonomia e liberdade.				
___	20.	Procuro trabalhos em organizações que me dêem senso de segurança e estabilidade.				
___	21.	Sinto-me realizado em minha carreira quando tenho a oportunidade de construir alguma coisa que seja resultado unicamente de minhas próprias idéias e esforços.				

- ___ 22. Utilizar minhas habilidades para tornar o mundo um lugar melhor para se viver e trabalhar, é mais importante para mim do que alcançar uma posição gerencial de alto nível.
- ___ 23. Sinto-me mais realizado em minha carreira quando solucionei problemas insolúveis ou venci o que aparentemente era impossível de ser vencido.
- ___ 24. Sinto-me bem sucedido na vida apenas quando fui capaz de equilibrar minhas necessidades pessoais, familiares e de carreira.
- ___ 25. Preferiria deixar meu emprego do que aceitar uma tarefa de rodízio que me afaste da minha área de experiência.
- ___ 26. Tornar-me um gerente geral é mais atraente para mim do que tornar-me um gerente técnico em minha área de especialização.
- ___ 27. Para mim, poder fazer um trabalho à minha própria maneira, sem regras e restrições, é mais importante do que segurança.
- ___ 28. Sinto-me mais realizado em meu trabalho quando percebo que tenho total segurança financeira e estabilidade no trabalho
- ___ 29. Sinto-me bem sucedido em meu trabalho apenas quando posso criar ou construir alguma coisa que seja inteiramente de minha autoria.
- ___ 30. Sonho em ter uma carreira que faça uma real contribuição à humanidade e à sociedade.
- ___ 31. Procuo oportunidades de trabalho que desafiem fortemente minhas habilidades para solucionar problemas.
- ___ 32. Equilibrar as exigências da minha vida pessoal e profissional é mais importante do que alcançar alta posição gerencial.
- ___ 33. Sinto-me plenamente realizado em meu trabalho quando sou capaz de empregar minhas habilidades e talentos especiais.
- ___ 34. Preferiria deixar minha organização do que aceitar um emprego que me afastasse da trajetória de gerência geral.
- ___ 35. Preferiria deixar minha organização do que aceitar um emprego que reduza minha autonomia e liberdade.
- ___ 36. Sonho em ter uma carreira que me dê senso de segurança e estabilidade.
- ___ 37. Sonho em iniciar e montar meu próprio negócio.
- ___ 38. Preferiria deixar minha organização do que aceitar uma tarefa que prejudique minha capacidade de servir aos outros.
- ___ 39. Trabalhar em problemas praticamente insolúveis para mim é mais importante do que alcançar uma posição gerencial de alto nível.
- ___ 40. Sempre procurei oportunidades de trabalho que minimizassem interferências com assuntos pessoais e familiares.

Releia suas respostas e localize os itens aos quais você atribuiu mais pontos. Escolha os **3** itens que mais se aplicam a você e acrescente a **cada** um 4 pontos. Marque o total de pontos. Os resultados não terão significado real enquanto você não ler o texto das próximas seções.

ANEXO B - teste DISC

Estilos de personalidade

Nome:

Data:

Orientações: Leia a página da esquerda para a direita. Em ordem decrescente, classifique as citações em cada uma das 15 categorias que melhor descrever seu comportamento de maneira geral. Coloque **4** para a declaração que descreve você na maioria das vezes, **3** para a declaração que muitas vezes descreve você, **2** para a declaração que ocasionalmente descreve você e **1** para a declaração que raramente descreve você. Escreva o número na coluna ao lado da afirmativa.

	4 = maioria das vezes	3 = muitas vezes	2 = ocasionalmente	1 = raramente
Minha personalidade é mais...	de chefe e direta	extrovertida e expressiva	pacata e informal	de bom senso e precisa
Eu prefiro um ambiente em que estou cercado por...	realização pessoal, recompensa e indicadores de <small>alvos</small>	fotografias, cartas e minhas "coisas"	lembranças e conforto	ordem, funcionalidade e organização
Meu estilo pessoal tende a ser...	orientado para resultados	orientado para pessoas	orientado p/ equipe/processos	orientado para detalhes
Minha maneira de responder a outros é..	direta ao assunto	amigável e prestativa	equilibrada e controlada	fria e objetiva
Quando ouço os outros eu...	fico impaciente muitas vezes	minha mente começa a divagar	quero ouvir com atenção	sou seletivo e fo-calizo os fatos
Eu gosto de falar com outros...	sobre minhas realizações	sobre mim mesmo e outras pessoas	sobre minha família e amigos	sobre coisas, informações ou organização
Nos relacionamentos minha tendência é...	dirigir outros	influenciar outros	aceitar outros	avaliar outros
Quando tomo decisões, eu tenho inclinação para...	ser rápido ou usar as reações impulsivas	fazer o que eu sinto	estudar situações e ser cauteloso	coletar informações e ser objetivo
Em relação ao uso do meu tempo, eu acho que...	estou sempre pressionado pelo tempo	eu tendo a pensar no custo do tempo	eu respeito o tempo, mas não sou facilmente pressionado	eu valorizo e administro bem meu tempo
O ritmo com que eu vivo é...	veloz	entusiástico	Calmo	controlado
Meu tom normal de voz é...	emotivo, direto e dinâmico	emotivo e entusiasmado	de baixa emoção e baixa excitação	sem emoção e reservado
Meus gestos geralmente são...	fortes e rápidos	abertos e amigáveis	comedidos	restritos e intencionais
Minha maneira preferida de vestir-me é...	formal	casual	conforme o lugar	conservadora
Minhas atitudes em geral podem ser descritas como...	autoritárias	elegantes, simpáticas e extrovertidas	tolerantes ou abertas	observadoras ou reservadas
Minhas conversas giram em torno de...	ir ao "X" da questão	histórias s/ mim mesmo e outros	"como fazer" e/ou relacionamento	fatos, informações e dados
TOTAIS		0	0	0

OBS: A soma das quatro colunas deve ser igual a 150

Informar
pontuação

0

#VALOR!

ANEXO C - Teste de perfil comportamental - Águia, Lobo, Golfinho e Tubarão

Instruções:

Não tente "acertar" as respostas que parecem mais "adequadas" ou "socialmente corretas" . Para não distorcer o resultado, procure ser bem verdadeiro e escolher a resposta mais adequada "para você"!

1. Eu sou...

- Idealista, criativo e visionário
- Divertido, espiritual e benéfico
- Confiável, meticoloso e previsível
- Focado, determinado e persistente

2. Eu gosto de....

- Ser piloto
- Conversar com os passageiros
- Planejar a viagem
- Explorar novas rotas

3. Se você quiser se dar bem comigo...

- Me dê liberdade
- Me deixe saber sua expectativa
- Lidere, siga ou saia do caminho
- Seja amigável, carinhoso e compreensivo

4. Para conseguir obter bons resultados é preciso...

- Ter incertezas
- Controlar o essencial
- Diversão e cerebração
- Planejar e obter recursos

5. Eu me divirto quando...

- Estou me exercitando
- Tenho novidades
- Estou com os outros
- Determino as regras

6. Eu penso que...

- Unidos venceremos, divididos perderemos
- O ataque é melhor que a defesa
- É bom ser manso, mas andar com um porrete
- Um homem prevenido vale por dois

7. Minha preocupação é...

- Gerar a ideia global
- Fazer com que as pessoas gostem
- Fazer com que funcione
- Fazer com que aconteça

8. Eu prefiro...

- Perguntas a respostas
- Ter todos os detalhes
- Vantagens a meu favor
- Que todos tenham a chance de ser ouvido

9. Eu gosto de...

- Fazer progresso
- Construir memórias
- Fazer sentido
- Tornar as pessoas confortáveis

10. Eu gosto de chegar...

- Na frente
- Junto
- Na hora
- Em outro lugar

11. Um ótimo dia para mim é quando...

- Consigo fazer muitas coisas
- Me divirto com meus amigos
- Tudo segue conforme planejado
- Desfruto de coisas novas e estimulantes

12. Eu vejo a morte como...

- Uma grande aventura misteriosa
- Oportunidade para rever os falecidos
- Um modo de receber recompensas
- Algo que sempre chega muito cedo

13. Minha filosofia de vida é...

Há ganhadores e perdedores, e eu acredito ser um ganhador
Para eu ganhar, ninguém precisa perder
Para ganhar é preciso seguir as regras
Para ganhar, é necessário inventar novas regras

14. Eu sempre gostei de...

- Explorar
- Evitar surpresas
- Focalizar a meta
- Realizar uma abordagem natural

15. Eu gosto de mudanças se...

- Me der uma vantagem competitiva
- For divertido e puder ser compartilhado
- Me der mais liberdade e variedade
- Melhorar ou me der mais controle

16. Não existe nada de errado em...

- Se colocar na frente
- Colocar os outros na frente
- Mudar de ideia
- Ser consistente

17. Eu gosto de buscar conselhos de...

- Pessoas bem-sucedidas
- Anciões e conselheiros
- Autoridades no assunto
- Lugares, os mais estranhos

18. Meu lema é...

- Fazer o que precisa ser feito
- Fazer bem feito
- Fazer junto com o grupo
- Simplesmente fazer

19. Eu gosto de...

- Complexidade, mesmo se confuso
- Ordem e sistematização
- Calor humano e animação
- Coisas claras e simples

20. Tempo para mim é...

- Algo que detesto desperdiçar
- Um grande ciclo
- Uma flecha que leva ao inevitável
- Irrelevante

21. Se eu fosse bilionário...

- Faria doações para muitas entidades
- Criaria uma poupança avantajada
- Faria o que desse na cabeça
- Exibiria bastante com algumas pessoas

22. Eu acredito que...

- O destino é mais importante que a jornada
- A jornada é mais importante que o destino
- Um centavo economizado é um centavo ganho
- Bastam um navio e uma estrela para navegar

23. Eu acredito também que...

- Aquele que hesita está perdido
- De grão em grão a galinha enche o papo
- O que vai, volta
- Um sorriso ou uma careta é o mesmo para quem é cego

24. Eu acredito ainda que...

- É melhor prudência do que arrependimento
- A autoridade deve ser desafiada
- Ganhar é fundamental
- O coletivo é mais importante do que o individual

25. Eu penso que...

- Não é fácil ficar encurralado
- É preferível olhar, antes de pular
- Duas cabeças pensam melhor que do que uma
- Se você não tem condições de competir, não compita