

APLICAÇÃO DA FERRAMENTA DE PERFIL MBTI: UMA DEMONSTRAÇÃO NO PROCESSO DE SELEÇÃO DE PESSOAS EM UMA REDE SUPERMERCADISTA DE MATO GROSSO

Mayara Cristina de Souza¹
Katia Valeria Alves de Lima²

Resumo:

A análise de perfil comportamental integra o conjunto de métodos usados no processo de seleção de colaboradores para as organizações, possibilitando conhecer tendências comportamentais mediante alguns estímulos. O presente artigo aborda uma investigação sobre os efeitos da aplicação do uso dessa ferramenta no processo de seleção de pessoas. O objetivo desta pesquisa é: apresentar a ferramenta de análise de perfil comportamental MBTI³; aplicar a ferramenta no processo de seleção de pessoal; e descrever os resultados do processo de seleção conforme demonstração da ferramenta aplicada. Em termos metodológicos a pesquisa caracteriza-se pela abordagem qualitativa e quanto aos procedimentos adotados para o alcance desses objetivos utilizou-se a pesquisa-ação, pois houve um papel ativo da pesquisadora na intervenção da realidade dos fatos, por meio da análise de perfil comportamental de candidatos que participaram do processo seletivo em uma rede supermercadista. A realização da investigação permitiu a identificação de aspectos imprescindíveis no processo de seleção, como a compatibilidade de perfil do candidato com as características requeridas para o cargo proposto e avaliação de suas competências. Com isso o avaliador teve maiores condições para conduzir o processo de modo mais assertivo.

Palavras-chave: Perfil comportamental. MBTI. Seleção de pessoas.

Abstract:

The behavioral profile analysis is part of the set of methods used in the process of selecting employees for organizations, making it possible to know behavioral trends through some stimuli. This article discusses an investigation about the effects of using this tool in the process of selecting people. The objective of this research is: a) to present the MBTI behavioral profile analysis tool; b) apply the tool in the personnel selection process; and d) describe the results of the selection process according to the analysis of the applied tool. In methodological terms, the research is characterized by a qualitative approach and the procedures adopted to achieve these objectives were those of action research, since there was an active role of the researcher in the

¹ Acadêmica do Curso Superior de Tecnologia em Gestão de Recursos Humanos. Instituto Federal de Mato Grosso. Campus Avançado Tangará da Serra. E-mail: mayaratga2010@hotmail.com.

² Professora, Administradora, Especialista em Gestão Empresarial e Mestre em Educação. Instituto Federal de Mato Grosso. Campus Avançado Tangará da Serra. E-mail: katia.lima@tga.ifmt.edu.br.

³ *Myers-Briggs Type Indicator* (Indicador Tipológico de *Myers-Briggs*).

intervention of the reality of the facts, through the analysis of the behavioral profile of candidates who participated in the selection process in a supermarket chain. The conduct of the investigation allowed the identification of essential aspects in the selection process, such as the compatibility of the candidate's profile with the characteristics required for the proposed position and the evaluation of his competencies. As a result, the evaluator was better able to conduct the process more assertively.

Keywords: Behavioral profile. MBTI. Selection of people.

1. Introdução

Atualmente o processo de contratação de colaboradores tornou-se uma tarefa que apresenta enormes desafios aos gestores de pessoas das organizações. Isso é resultante das mutantes características e comportamentos que se apresentam no mundo dos negócios.

Nesse contexto, a contratação de pessoas adequadas ao cargo está cada vez mais difícil, pois, as competências técnicas, grau de instrução, cursos de capacitação e experiência profissional na análise do currículo, já não apresentam garantias suficientes para a escolha de qual seria o profissional mais adequado para o preenchimento da vaga.

Para tanto, usa-se a entrevista como parte integrante e fundamental desse contato inicial. Mas, vale ressaltar que a mesma pode levar a erros, pois nesse momento é grande a preocupação em transmitir uma boa imagem à empresa, o que pode levar a uma supervalorização de qualidades por parte do candidato, ofuscando aspectos comportamentais que somente mais tarde podem se tornar evidentes, e com isso trazendo problemas futuros.

Segundo o levantamento da *Page Personnel* – Consultoria global de recrutamentos, nove em cada dez profissionais são contratados pelo perfil técnico e demitidos pelos aspectos comportamentais, apontando que 90% dos colaboradores são desligados das empresas por conduta inesperada ou comportamentos inapropriados (ABRH, 2018).

Muitos profissionais que possuem uma boa formação acadêmica, cursos, treinamentos e falam vários idiomas, não conseguem se manter nos empregos por serem demitidos, ou por demissão a pedido. Isso frequentemente ocorre por motivos

corriqueiros, que envolvem comportamentos inesperados, indisciplinas ou envolvimento em confusões desnecessárias (FERRAZ, 2018).

Para Ferraz (2018, p. 102) “Com o perfil analisado e a pessoa posicionada no lugar certo, será necessário avaliar outros dois componentes fundamentais para alcançar a alta performance: as atitudes e os resultados de cada profissional.”

Desta forma nota-se a importância de investigar como a análise dos perfis comportamentais pode contribuir para a assertividade na seleção de pessoas.

Este autor ainda destaca que um dos perfis é predominante, pois, habitualmente, o cérebro prioriza algumas ações em que prevalece um comportamento mais confortável. Nenhum perfil é melhor que o outro, porém há cargos, funções e atribuições que se ajustam adequadamente para cada um deles.

Diante dos fatores apresentados, este estudo foi delineado, no sentido de responder a seguinte questão: Quais os efeitos da análise de perfil comportamental no processo de seleção?

Como objetivo geral, investigou-se como a ferramenta de análise de perfil comportamental pode contribuir para o processo de seleção mais assertivo na organização. E como objetivos específicos, propôs apresentar a ferramenta de análise de perfil comportamental baseada na metodologia *Myers-Briggs Type Indicator* (Indicador Tipológico de *Myers-Briggs*) - MBTI⁴, e aplicá-la ao processo de seleção de pessoal para melhor adequação dos candidatos ao cargo pretendido e posteriormente descrever os resultados deste processo conforme demonstração da ferramenta aplicada.

Para o embasamento teórico e desenvolvimento do estudo foi realizada uma pesquisa bibliográfica em obras de autores que têm se dedicado ao tema proposto: Chiavenato (2010), Ferraz (2018), Fernandes (2013), Marras (2016), Morin e Aubé (2009), Robbins; Judge; Sobral (2010), dentre outros.

A pesquisa compreende uma abordagem qualitativa. Quanto aos procedimentos, será utilizada a pesquisa-ação que propõe um papel ativo do pesquisador na avaliação, a fim de implementar a ferramenta de análise de perfil

⁴ A ferramenta de perfil comportamental MBTI identifica 16 tipos de personalidades, e cada um destes possui forças específicas que as organizações devem conhecer e estimular. Com isso as diferenças individuais devem ser consideradas pelas contribuições que poderão agregar na equipe de trabalho (MORIN; AUBÉ, 2009).

comportamental no processo de seleção de pessoas na referida organização. Fez-se necessário acompanhamento *in loco* para identificar os critérios adotados na empresa pesquisada.

Essa etapa foi conduzida com uso de formulários com perguntas situacionais, tendo como opções de respostas: concordo totalmente, concordo em parte, indiferente, discordo em parte, discordo totalmente. Foram realizadas 32 análises de perfil comportamental, sendo essas respondidas eletronicamente pelos candidatos e enviadas ao pesquisador.

Esse artigo foi estruturado em seções, sendo inicialmente alicerçado nos pressupostos teóricos, posteriormente apresentando os resultados da análise de perfil e compatibilidade com as competências requeridas pelos cargos com vagas em aberto, e por fim as considerações finais.

2. O papel estratégico de Recursos Humanos nas organizações

As organizações são constituídas por um grupo de pessoas no intuito de atingirem objetivos comuns. Para estruturá-las é necessário que exista divisão de trabalho, liderança e relações entre os indivíduos (LACOMBE, 2011).

De acordo com Granjeiro (2000) as pessoas se agrupam, para superar suas limitações individuais. E quando bem sucedidas, essas organizações passam por mudanças estruturais envolvendo um número maior de colaboradores para a execução das tarefas. Isso pode ser visto nas empresas.

As organizações possuem um papel fundamental na vida dos indivíduos, pois é através dela que os colaboradores conseguem se desenvolver pessoal e profissionalmente. Cada organização detém de características próprias e estilo próprio e é esse o diferencial que a torna única e competitiva (COBÊRO *et al.*, 2015).

Nesta perspectiva, os objetivos dos colaboradores deverão estar alinhados aos propósitos da organização, para que seja possível atingir os resultados e cumprir a missão da empresa.

Para que estes objetivos estejam ordenados, faz-se necessário um conjunto de ações planejadas para que a organização obtenha êxito diante dos inúmeros desafios da atualidade. Nessa vertente, a gestão estratégica de recursos humanos deve estar

integrada ao planejamento estratégico da organização, buscando alinhar as competências e talentos das pessoas com as necessidades da organização (CHIAVENATO, 2010).

De acordo com Lacombe (2011), se o planejamento de recursos humanos não for elaborado como parte estratégica na organização, muitos recursos serão desperdiçados como a execução de treinamentos inadequados, falhas na contratação, não atendendo às necessidades organizacionais, equipes com baixo desempenho e outros fatores que podem levar a desmotivação dos colaboradores e até perda de talentos.

Lacombe, citado anteriormente ainda destaca que a gestão estratégica de recursos humanos, possibilita êxito na formação das equipes de trabalho, de forma a atender aos propósitos da organização com maior assertividade.

O gestor de recursos humanos tem o papel de aproveitar talentos pessoais e transformá-los em competências favoráveis à organização. Suas ações deverão ser voltadas para elevar a confiança e lealdade dos colaboradores, criação de uma equipe bem treinada e motivada, contingenciamento de custos relacionados à gestão de pessoas e gestão estratégica de desligamentos (BRITO; BRITO, 1999).

Apesar dos esforços para implantação da gestão estratégica nas organizações, Chiavenato (2010) ressalta que alguns fatores intervêm e provocam alterações no planejamento de gestão de pessoas, como o absenteísmo, que são as ausências dos colaboradores na organização, mudanças nos requisitos da força de trabalho e o *turnover*.

Turnover

O *turnover* ou rotatividade de pessoal é o resultado da saída permanente de colaboradores das organizações, nas formas voluntária ou involuntária, e a entrada de outros para substituí-los e assumirem as posições de responsabilidade. Um alto índice de rotatividade aumenta em custos de recrutamento, seleção e treinamento, causando rompimento na eficiência das empresas (ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2010).

Segundo Chiavenato (2010), a rotatividade é um efeito de algumas variáveis externas e internas. Dentro das externas destacam-se a atual situação econômica e oportunidades de emprego e nas internas as políticas salariais, benefícios que a organização oferece, oportunidades de carreira, cultura organizacional e relacionamento humano.

Já Robbins; Judge; Sobral (2010) aponta que os desvios de comportamento no ambiente de trabalho podem causar a rotatividade de pessoal. Cabe aos gestores de pessoas identificar aspectos que influenciam o comportamento das pessoas, para propor soluções.

3. Contribuições do estudo do comportamento para a retenção de talentos

O comportamento organizacional é um campo que estuda os indivíduos, grupos e estruturas, apresentando quais impactos estes elementos possuem sobre o comportamento das pessoas dentro das organizações. E objetiva aplicar o conhecimento obtido sobre as pessoas de forma a beneficiar a organização para que estas trabalhem com maior eficácia (ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2010).

Brum (2015), complementa que o comportamento organizacional enfatiza a relevância do desenvolvimento do indivíduo dentro da organização, e que as particularidades devem ser tratadas de forma específica. Somente assim as pessoas são encorajadas a formarem grupos eficazes e que consigam promover ambientes organizacionais agradáveis.

Os potenciais candidatos a assumirem cargos na organização precisam ter um perfil apropriado que corresponda às necessidades da empresa. Para isso, é preciso detalhar os cargos da empresa considerando as atividades e responsabilidades, para posteriormente especificar as competências, conhecimentos, habilidades e outras características requeridas para ocupação do cargo (BRITO; BRITO, 1999).

As especificidades dos cargos podem ser usadas em vários âmbitos como fornecimento de dados para elaboração dos anúncios da vaga em aberto, demarcação dos requisitos, determinação ideal do perfil do ocupante do cargo, base para treinamento de pessoal e administração de salários (GRANJEIRO, 2000).

Neste contexto Fernandes (2013), cita o modelo de gestão estratégica por competências, que abrange conhecimentos, habilidades e atitudes (CHA), como é conhecido. Esse envolve características desejáveis de comportamentos em todos os colaboradores e específicas para o cargo.

Rabaglio (2008) enfatiza que a gestão por competências irá integrar um conjunto de subsistemas que fornecem ferramentas para identificar de forma clara as competências do cargo e a compatibilidade de perfil com os candidatos. Desta forma, o gestor de recursos humanos poderá lançar mão dessas informações para alcançar resultados mais efetivos no processo de recrutamento e seleção.

4. Recrutamento e Seleção

Os processos de recrutamento e seleção estão entre os métodos mais ricos para a gestão de pessoas quando conduzidos de maneira correta. Marras (2016) explica que o recrutamento permite a triagem de profissionais, interna ou externamente, para suprir necessidades de pessoal na empresa, seja para o aumento do quadro funcional, ou para substituição de colaborador.

Para Chiavenato (2010, p. 114) “[...] o recrutamento interno está focado em buscar competências internas para melhor aproveitá-las, o recrutamento externo está focado nas competências externas”. Entende-se dessa forma, que buscando profissionais externamente, a tarefa se torna mais desafiadora, pois a empresa ainda não teve contato com esse profissional.

Um detalhamento é feito por Granjeiro (2000), onde explica que o recrutamento atua atraindo candidatos nas diversas fontes. Inicialmente é feita a emissão da requisição pelo órgão solicitante ao órgão que irá conduzir o processo de recrutar. Esse por sua vez escolhe os meios, para atrair candidatos, podendo ser internamente, externo ou misto.

Após o recrutamento de uma certa quantidade de candidatos, a seleção tem a finalidade de escolher através de ferramentas específicas, o candidato que melhor se adequa para a posição. Esse processo de seleção se fundamenta na análise comparativa das exigências do cargo em termos de conhecimentos para o bom

desempenho de suas funções, e características do candidato que são as habilidades e atitudes que possui para desempenhar suas tarefas (MARRAS, 2016).

Para complementar, Granjeiro (2000), diz que o responsável pelo recrutamento e seleção deverá através de técnicas, coletar o máximo de informações e dados de cada indivíduo, para uma análise comparativa com as atribuições do cargo.

A partir do conhecimento sobre as necessidades do cargo e das competências profissionais, pode-se conduzir o processo de seleção, que contempla " [...] entrevista, provas de conhecimento ou capacidade, testes psicológicos, testes de personalidade e técnicas de simulação" (CHIAVENATO, 2010, p. 143).

A escolha dos métodos dependerá da análise do cargo, que será obtida após a descrição dos elementos essenciais, seja das tarefas, responsabilidades ou das condições do ambiente de trabalho (PETTERSEN, 2000 apud MORIN; AUBÉ, 2009).

Cobêro *et al.* (2015), sugere que dentro das etapas de entrevista de seleção poderão ser aplicados testes psicológicos, dentre eles o teste de personalidade, que auxilia da decisão de escolha de um novo colaborador, analisando amostras do comportamento do indivíduo. O teste permite identificar os traços naturais e tendências de comportamento mediante à estímulos, tornando-se um aspecto relevante a ser observado na seleção de pessoas.

A avaliação de perfil investiga as características de personalidade, revelando em quais áreas o indivíduo tem maior potencial em se desenvolver. Tal avaliação refere-se ao todo e não somente com relação ao segmento profissional. Esse tipo de avaliação é realizado normalmente por especialistas no uso dos instrumentos de avaliação escolhidos, o método pode auxiliar na tomada de decisões relacionadas ao autoconhecimento, composição de equipes de trabalho e alocações (FERNANDES, 2013).

De forma geral, os indivíduos apresentam diferentes perfis comportamentais, decorrentes de suas características de personalidade. Isso justifica a necessidade de mapear aspectos pessoais importantes para o desempenho de cargos (CHIAVENATO, 2014).

Neste sentido, Chiavenato (2014) reforça que o perfil comportamental detecta os traços de personalidade, sendo possível a análise das habilidades do colaborador ou candidato em comparação com as características exigidas pelo cargo, trazendo

uma vantagem competitiva em relação a outras empresas que não utilizam esse tipo de ferramenta.

Para chamar a atenção Morin e Aubé (2009, p.23) fazem uma analogia ao dizer que, “Conhecer o tipo psicológico de um indivíduo, é um pouco como conhecer seu endereço particular.” Desta forma ao identificar o tipo psicológico através das avaliações percebe-se como o indivíduo poderá reagir ou interagir de acordo com a situação, facilitando assim o relacionamento e interação com essa pessoa.

Diante do exposto, os inventários de personalidade são instrumentos úteis para o processo de seleção, ao possibilitar uma riqueza de dados provenientes da avaliação das variáveis comportamentais. Tais como, introversão, extroversão, subordinação (CARVALHO; NASCIMENTO; SERAFIM, 2014).

Existem vários instrumentos para avaliar tipos de comportamentos. Dentre os mais conhecidos no meio empresarial estão: *Myers-Briggs Type Indicator* (Indicador Tipológico de *Myers-Briggs*) - MBTI, *Minnesota Multiphasic personality Inventory* (Inventário multifásico de personalidade de *Minnesota*) - MMPI, *16 Personality Factor* (16 Fatores de personalidades) – 16PF, Inventário Psicológico da Califórnia e Formulário de Interesses Vocacionais de *Strong*. Todos orientados para os mesmos objetivos da metodologia DISC (MATOS, 2008; AGUIAR, 1992).

De acordo com Matos e Portela (2012), a metodologia DISC foi criada pelo psicólogo americano William Moulton Marston, na segunda década de XX, por entender que até então os estudos estavam voltados para a mente enferma. A partir desta concepção desenvolveu a metodologia pautada em identificar tendências de comportamento em pessoas comuns, apoiada em quatro elementos comportamentais definidos como dominância, influência, estabilidade e conformidade, surgindo assim a sigla DISC (*Dominance, inducement, submission, and compliance*).

Ferraz (2018) ao referir-se ao estudo do comportamento, diz que existe a predominância de um perfil nos indivíduos, que ao ser identificado pode auxiliar no direcionamento às atividades laborais por aptidão.

Ainda para complementar, o autor supracitado detalha os tipos de perfis para explicar como esses refletem no ambiente de trabalho e nas práticas profissionais. Assim em sua exposição, apresenta comportamentos esperados das pessoas em

cada perfil: dominante ou acelerado, fator de influência predominante ou sociável, estável ou técnico, ou ainda com o fator conformidade.

Metodologia MBTI

A metodologia *Myers-Briggs Type Indicator* (Indicador Tipológico de *Myers-Briggs*) - MBTI, foi criada por Isabel Myers e Katherine Briggs em 1962. O indicador utiliza quatro elementos: atitude (extroversão ou introversão), uma função irracional ou de percepção (sensação ou intuição), uma função racional ou de julgamento (pensamento ou sentimento) e um estilo de vida (MORIN; AUBÉ, 2009).

O MBTI é vastamente utilizado no setor de recursos humanos, na formação de equipes, autoconhecimento, treinamentos e desenvolvimento da organização. A metodologia foi desenvolvida baseada na teoria dos tipos psicológicos de Carl Gustav Jung para explicação das diversidades comportamentais por meio de um agrupamento de padrões de personalidades. Trata-se de um questionário de avaliação, que mapeia predileções pessoais que motivam ações (MICHAEL, 2003 apud ROSA *et al.*, 2019).

Michael (2003) apud ROSA *et al.* (2019), ainda explica que o inventário MBTI, a partir das respostas dadas ao questionário, atribui uma letra para cada função mental, resultando em uma combinação de quatro letras que sucedem em 16 tipos psicológicos.

A tabela 1 - apresenta a grade de análise dos tipos psicológicos de *Myers-Briggs*, e a tabela 1.1 – o Mapa dos 16 tipos psicológicos de *Myers-Briggs*.

Tabela 1. Grade de análise dos tipos psicológicos de *Myers-Briggs*

Atitudes	Funções de PERCEPÇÃO (irracionais)	Funções de JULGAMENTO (racionais)	Estilo de vida
Extrovertida (E)	Sensação (S)	Pensamento (T)	Julgamento (J)
Introversa (I)	Intuição (N)	Sentimento (F)	Percepção (P)

Fonte: Morin; Aubé (2009)

Tabela 1.1 - Mapa dos 16 tipos psicológicos de *Myers-Briggs*

ISTJ – Faço o que deve ser feito. (Tutor)	ISFJ – Tenho um senso elevado do dever. (Conservador)	INFJ – Gosto de estar no início das coisas. (Autor)	INTJ – Na minha opinião tudo pode ser melhorado. (Cientista)
ISTP – Gosto de experimentar. (Artesão)	ISFP – Observo muito, mas falo pouco sobre o que vejo. (Artista)	INFP – Gosto de prestar serviço aos outros. (Pesquisador)	INTP – Gosto de resolver problemas. (Arquiteto)
ESTP – Gosto de eficácia (Organizador)	ESFP – Sou de opinião que só temos uma vida. (Gozador)	ENFP – Aproveito a vida. (Jornalista)	ENTP – Aceito seguidamente um desafio instigante. (Inventor)
ESTJ - Gosto de administrar. (Administrador)	ESFJ – Gosto de acolher as pessoas. (Vendedor)	ENFJ – Gosto de convencer gradualmente. (Pedagogo)	ENTJ – Gosto de comandar. (Marechal)

Fonte: Adaptado de Keirsey e Bates (1984); Kroeger e Thuesen (1988) apud Morin; Aubé (2009).

A análise de perfil no processo de seleção pode contribuir para uma colocação mais assertiva de pessoas nos postos de trabalho à medida que permite o confronto das necessidades do cargo aos comportamentos esperados dos candidatos selecionados, com isso evitando conflitos futuros (MORIN; AUBÉ, 2009).

5. Metodologia

Em termos metodológicos, a pesquisa caracteriza-se pela abordagem qualitativa que preocupa-se em analisar e interpretar aspectos mais profundos, descrevendo a complexidade do comportamento humano. Isso pode ser visto neste estudo ao analisar as características dos perfis comportamentais de candidatos, através do uso da ferramenta. (MARCONI; LAKATOS, 2011, p. 269).

A pesquisa qualitativa propõe uma riqueza de dados, sendo utilizada para obter informações psicológicas, como comportamentos, motivações e atitudes. Quanto aos

objetivos adotou-se a pesquisa descritiva que salienta-se por estudar e descrever as características de um grupo. (GIL, 2018; HAGUETTE, 2001; RICHARDSON, 2015).

O instrumento utilizado para a coleta de dados foi a metodologia *Myers-Briggs Type Indicator* - MBTI, com base na versão gratuita disponível em uma página eletrônica de fácil acesso intitulada *16 personalities* (personalidades), que pode ser encontrada através do endereço: <https://www.16personalities.com/br>, esta ferramenta disponibiliza um relatório detalhado com os resultados de cada perfil.

Aguiar (1992) aponta que a forma mais simplificada de se obter referências e informações sobre um indivíduo é através da entrevista psicológica. Essa pode ser mediada pelo uso de questionários de avaliação da personalidade para os registros verbalizados de comportamento.

O formulário constituiu em perguntas situacionais com as opções de respostas: concordo totalmente, concordo em parte, indiferente, discordo em parte ou discordo totalmente. Foram realizadas 32 análises de perfil comportamental, sendo estas respondidas eletronicamente pelos candidatos e enviadas a pesquisadora.

A ferramenta foi aplicada durante o processo seletivo de uma rede supermercadista para os cargos de atendimento ao cliente nos setores de açougue, frios, caixa, balança e reposição no hortifruti e mercearia. Inicialmente os candidatos aos cargos disponíveis registraram suas respostas em um formulário de dados cadastrais e profissionais fornecido pela gestora de recursos humanos, posteriormente passaram pela entrevista técnica e por fim, o registro eletrônico da análise de perfil disponibilizada pela pesquisadora.

Este levantamento de perfil contribuiu para identificação das características comportamentais compatíveis com as vagas em questão, auxiliando o departamento de recursos humanos na seleção e identificação do candidato com o perfil adequado para a vaga, bem como inserir esta importante ferramenta na organização para um processo mais assertivo.

Quanto aos procedimentos utilizou-se a pesquisa-ação que propõe um papel ativo do pesquisador na avaliação e cumprimento das ações e realidade dos fatos, bem como das pessoas envolvidas na situação investigada. Com ela é possível a exploração de situações, acompanhamento das decisões e de toda a atividade dos envolvidos na situação (THIOLLENT, 2011).

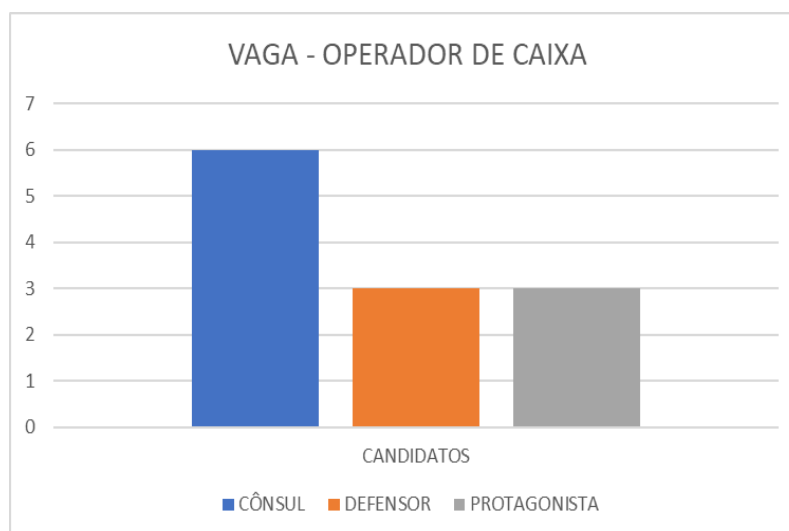
Segundo Menelau, Santos e Castro (2011) a pesquisa-ação possibilita a intervenção na realidade, bem como a transformação em ambientes, aproximando a pesquisa com a sociedade.

6. Resultados e Discussão

A análise dos dados foi realizada através dos relatórios disponibilizados pela ferramenta de perfil comportamental *16 personalities* e da metodologia *Myers-Briggs Type Indicator - MBTI*. Os questionários eletrônicos foram aplicados aos 32 candidatos às vagas dos setores de açougue, frios, caixa, balança e reposição de hortifruti e mercearia. Dentre eles 14 candidatos são do sexo masculino e 18 do sexo feminino.

Para a vaga de caixa concorreram 12 pessoas, sendo 2 do sexo masculino e 10 do sexo feminino. Foram identificados nos candidatos para esta vaga os perfis de cômico, defensor e protagonista, conforme gráfico 1:

Gráfico 1: Mapeamento de perfil vaga operador de caixa.



Fonte: Elaborado pela autora, com base nos dados da pesquisa (2020)

O perfil Cômico – ESFJ ou vendedor, são aquelas pessoas mais sociáveis, gostam de estar em harmonia, de acolher as pessoas, são muito populares, extrovertidos, trabalham em equipe de forma satisfatória e são bem humorados. No perfil Defensor – ISFJ ou conservador, tende a ter o senso do dever, são mais

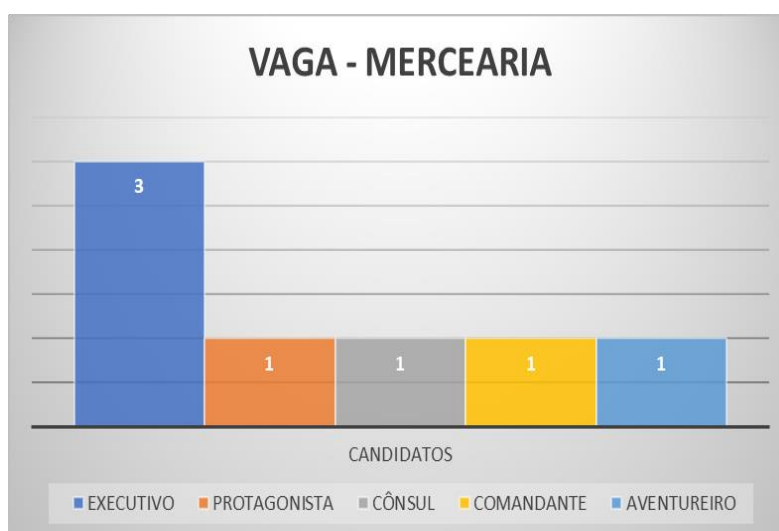
reservados, introvertidos, falam pouco e são bons ouvintes. Gostam de regras bem definidas, estão sempre à serviço dos outros, são disciplinados e evitam ambientes agitados (FERRAZ, 2018; MORIN; AUBÉ, 2009; PASQUALI, 2000).

O perfil Protagonista – ENFJ ou pedagogo são caracterizados por serem líderes grupais, costumam convencer gradativamente, se sentem bem em ajudar às outras pessoas, são persuasivos e carismáticos (MORIN; AUBÉ, 2009; PASQUALI, 2000).

Diante dos perfis apresentados analisa-se que para a vaga de operador de caixa o colaborador deverá possuir as competências comportamentais de organização, comunicação e atenção pois, atendem aos clientes, registram as compras, fornecem o troco, devem manter o caixa limpo e organizado, bem como emitir o cupom fiscal (SCHORNER, 2017).

Para o setor de mercearia candidataram-se 7 pessoas, todos do sexo masculino. Dentre eles 3 são do perfil executivo, 1 perfil protagonista, 1 cônsul, 1 comandante e 1 do perfil aventureiro, conforme demonstra o gráfico 2.

Gráfico 2: Mapeamento de perfil vaga setor mercearia.



Fonte: Elaborado pela autora, com base nos dados da pesquisa (2020)

O perfil Executivo – ESTJ ou administrador, são pessoas que tendem a ter um contato muito forte com o ambiente e meio externo, são muito responsáveis. Administradores, sentem afinidade em gerenciar coisas, são líderes naturais e

exercem a liderança pelo exemplo. Desafios são motivadores para este tipo de perfil, além de serem muito organizados.

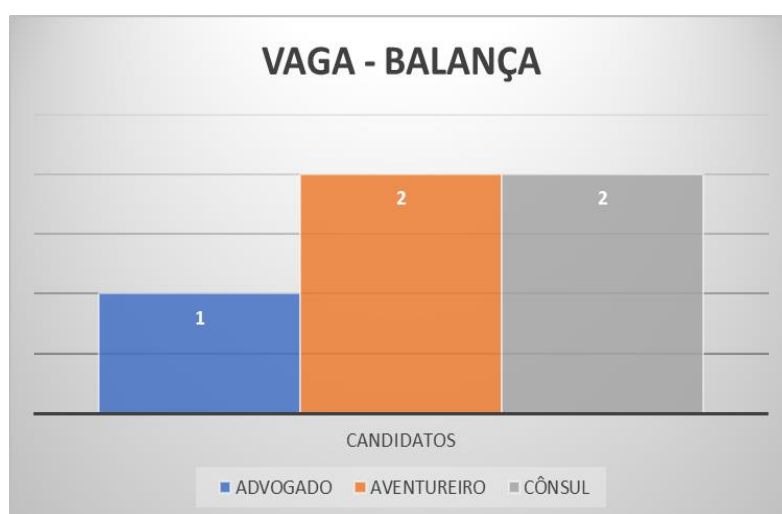
No perfil Comandante – ENTJ ou marechal, as pessoas com esta tipologia gostam de dar ordens e comandar, procuram sempre por posições de executivo e liderança. São visionários e planejadores, e pela maneira cativante de liderar atraem muitas pessoas. São caracterizados como racionais.

O perfil Aventureiro – ISFP ou artista, são pessoas que se expressam bastante, gostam de novidades, são flexíveis às mudanças, têm forte relacionamento com as artes, possuem os sentidos aguçados e refinados, são sensitivos, táticos e colaboradores (MORIN; AUBÉ, 2009; PASQUALI, 2000; ROSA *et al.*, 2019).

De acordo com Schorner (2017) para o cargo em questão é válido que o colaborador possua competências relacionadas à organização, atenção e comprometimento. A atividade principal é a exposição e reposição das mercadorias do supermercado, com a finalidade de manter o controle de validade dos produtos, transportar as mercadorias do estoque até as gôndolas e verificar o que está em falta nas prateleiras.

Candidataram-se para a vaga no setor de balança 5 pessoas, sendo todas do sexo feminino. Os perfis das candidatas distribuíram-se em 2 no perfil aventureiro, 2 consul e 1 advogado, veja no gráfico 3.

Gráfico 3: Mapeamento de perfil vaga balança.



Fonte: Elaborado pela autora, com base nos dados da pesquisa (2020)

No perfil Advogado – INFJ ou autor tem estima em dar início à alguma função ou tarefa, tem a vontade e a satisfação em ajudar as outras pessoas, são intensos, reflexivos e inspiradores. Têm personalidade forte, são determinados e decisivos quando precisam resolver algo (MORIN; AUBÉ, 2009; PASQUALI, 2000).

As competências comportamentais para este cargo requerem agilidade, organização, atenção e comunicação, pois envolve o atendimento direto ao cliente. Dentre as atividades estão a de pesagem de mercadorias, etiquetar produtos, embalar para exposição, verificar se há alterações de valores para atualização (SCHORNER, 2017).

Para ocupar a vaga no setor de açougue houve 3 candidatos, todos do sexo masculino. Sendo estes 1 do perfil comandante – ENTJ ou marechal, 1 aventureiro – ISFP ou artista e 1 do perfil executivo – ESTJ ou administrador.

As competências comportamentais destacadas para este cargo são as de liderança, pois requer o papel de liderança na equipe, comunicação devido ao atendimento às solicitações dos clientes, comprometimento, organização e atenção. O colaborador deverá se empenhar e conhecer todos os tipos de carnes e cortes, bem como sempre buscar a melhoria contínua na produtividade (SCHORNER, 2017).

A autora ainda ressalta que este cargo deve verificar e efetuar o levantamento de estoque dos produtos, e monitorar o atendimento às normas de segurança e higiene.

Para o setor de frios participaram do processo seletivo 3 pessoas, todas do sexo feminino. Dentre os perfis temos 1 protagonista - ENFJ ou pedagogo e 2 do perfil defensor - ISFJ ou conservador. E no setor de hortifruti candidataram-se 2 pessoas sendo estes do sexo masculino, predominando 1 no perfil cônsul - ESFJ ou vendedor e 1 defensor - ISFJ.

O ocupante do cargo do setor de frios deverá ter as competências relacionadas à comunicação, organização, comprometimento e atenção. Efetuará a separação das carnes, manter a limpeza e organização, irá fracionar os frios, abastecer os expositores, moer as carnes, verificar as validades dos produtos e realizar o levantamento das mercadorias em estoque (SCHORNER, 2017).

Na sessão de hortifruti, cabe ao colaborador realizar reposições e verificar as condições dos produtos expostos. Além de transportar as mercadorias do estoque até

as prateleiras, fornecendo informações aos departamentos responsáveis, sobre prazo de validades, atualizações de preços, limpeza e organização. E, como competências comportamentais para ocupação do cargo estão: organização, atenção e comprometimento (SCHORNER, 2017).

Desta forma todos os relatórios de perfis comportamentais de cada candidato foram encaminhados à gestora de recursos humanos da rede supermercadista, para auxiliar no processo de seleção aos cargos referidos.

O relatório de perfil apresenta todas as características levantadas de acordo com a tipologia psicológica nos quesitos: pontos fortes e fracos, planos da carreira, hábitos no local de trabalho e conclusão. O relatório também fornece informações do perfil de caráter pessoal, sobre estilo de vida social. No entanto, essas últimas informações não fazem parte da proposta desse estudo.

De acordo com as competências das vagas em aberto e perfis analisados, pode-se destacar que para a vaga de operador de caixa sugere-se o perfil cômico pela tipologia de caráter sociável, bom relacionamento com pessoas e ponto forte na comunicação. Para mercearia, frios e hortifruti recomenda-se perfis como o de executivo e defensor, pois são organizados, administradores e disciplinados, prezando pelas regras.

Para o setor de açougue sugere-se o perfil comandante, já que o ocupante ao cargo terá que liderar a equipe do setor, esta personalidade é líder natural, racional e consegue motivar equipes. Na vaga de balanceiro, sugere-se também o perfil cômico pela comunicabilidade com o cliente em grande parte do tempo, porém o perfil advogado gosta de ajudar as outras pessoas e são flexíveis, caso precisem mudar de função, então caberá a gestão decidir combinando todas as técnicas de seleção aplicadas durante o processo (SCHORNER, 2017; MORIN; AUBÉ, 2009).

Após o processo seletivo a gestora de recursos humanos reuniu todas as informações a respeito dos candidatos, como formulários de dados pessoais, experiências dos candidatos, aspectos coletados na entrevista técnica e relatórios de perfil comportamental fornecido pela pesquisadora. As informações foram repassadas ao Diretor geral da empresa para entrevista final concluindo o processo de seleção de candidatos aos cargos em aberto.

Desta forma foram selecionados para ocupar a vaga de caixa 1 candidato do sexo feminino com o perfil cônsul, 2 candidatos para vaga de mercearia ambos do sexo masculino e perfil executivo, 1 candidato do sexo feminino com o perfil aventureiro para a vaga no setor de balança, 1 candidato do sexo masculino com o perfil executivo para a vaga de açougueiro, 1 candidato do sexo feminino com o perfil protagonista para o setor de frios e 1 candidato do sexo masculino com o perfil cônsul para o setor de hortifruti.

A ferramenta de perfil comportamental também pode ser aplicada para outras funções consideradas estratégicas como os de supervisor de loja, que requerem uma maior habilidade com pessoas, dinamismo, liderança, orientando e supervisionando as equipes, sendo responsáveis também por manter contato com clientes e monitorar o funcionamento dos equipamentos. Para esta função recomenda-se perfis como comandante, protagonistas e executivos pelas características de liderança e excelentes administradores (SCHORNER, 2017; MORIN; AUB , 2009).

No cargo de gestor de contas a pagar que possui atribuic es de pagamentos de fornecedores, impostos, conferência de boletos, conciliação bancária, o ocupante deste cargo deverá possuir competências comportamentais de organização, foco em resultados e principalmente atenção. Recomenda-se os perfis arquiteto e logísticos pelas características estratégicas, e por serem práticos e confiáveis (SCHORNER, 2017; MORIN; AUB , 2009).

Aguiar (1992, p.234) ressalta que “a seleção de pessoal através dos testes psicológicos fundamenta-se no pressuposto de que a boa realização de uma tarefa, está relacionada a presença de certas características mentais.”

Vale ressaltar que o teste é aplicado em uma condição situacional e diferente da que os candidatos irão atuar. Os resultados são questionáveis por serem aplicados   uma diversidade de pessoas com experiências e culturas diferentes (AGUIAR, 1992).

Aguiar (1992) descreve que os testes de personalidade não possuem uma facilidade de identificar os traços mais complexos de uma pessoa. São formas de instigar comportamentos em situações controladas, irá depender da validade da teoria que relaciona o comportamento que se deseja prever, entre teste e competências requeridas.

7. Considerações finais

Esse estudo permitiu a percepção da importância da análise de perfil comportamental no processo de seleção de pessoas, para um melhor delineamento estratégico da empresa. Esta passa também a se autoavaliar ao confrontar esses perfis com os cargos ofertados, otimizando a composição de sua organização de pessoal.

Para esta pesquisa utilizou-se a metodologia de perfil comportamental MBTI, com a versão gratuita eletrônica intitulada *16 personalities* (personalidades). Esta ferramenta proporcionou informações comportamentais no âmbito pessoal e profissional do candidato, porém de modo superficial. Ajustes são importantes para melhor estabelecimento dos critérios de acordo com cada função, já que alguns cargos irão demandar maior precisão na escolha.

Sugere-se que ferramentas com indicadores mais específicos sejam usadas, o que pode ser obtido por meio de versões pagas.

Foram encontrados alguns obstáculos na coleta de informações e aplicação do teste devido à pandemia do Coronavírus (COVID-19), que exigiu maior tempo na pesquisa, pois o processo de seleção teve que ser reorganizado na empresa, com redução no número de candidatos atendidos ao dia, obedecendo às orientações dos órgãos de saúde, quanto ao distanciamento e não aglomeração. Na aplicação do teste com os candidatos houve necessidade de auxiliá-los na interpretação de palavras, porém isso não comprometeu a realização.

A pesquisa permitiu a identificação de aspectos imprescindíveis no processo de seleção, como a compatibilidade de perfil do candidato com as características requeridas para o cargo proposto, e avaliação de suas competências. Com isso o avaliador teve maiores condições para conduzir o processo de modo mais assertivo.

Uma sugestão para estudos futuros seria investigar quais são as principais causas dos desligamentos de colaboradores na empresa, uma vez que essa informação poderá contribuir para uma gestão mais estratégica de retenção de talentos.

8. Referências

AGUIAR, Maria A. F. **Psicologia aplicada à administração: teoria crítica e a questão ética nas organizações.** 2ª ed. São Paulo: Excellus Editora, 1992.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE RECURSOS HUMANOS (ABRH-BRASIL). 9 em cada 10 profissionais são contratados pelo perfil técnico e demitidos pelo comportamental. **Net**, São Paulo, set. 2018. Disponível em: <<https://www.abrhbrasil.org.br/cms/materias/90-dos-profissionais-sao-contratados-pelo-perfil-tecnico-e-demitidos-pelo-comportamental/>>. Acesso em: 16 out. 2019.

AGUIAR, Maria A. F. **Psicologia aplicada à administração: Globalização, pensamento complexo, teoria crítica e a questão ética nas organizações.** 2ª ed. São Paulo: Excellus editora, 1992.

BRITO, Mozar J.; BRITO, Valéria G. **Administração rural: Gestão estratégica de Recursos Humanos.** UFLA/FAEPE, 1999.

BRUM, Melissa O. A influência do comportamento humano dentro das organizações. **Revista de pós-graduação: Desafios Contemporâneos**, Cachoeirinha - RS, v 2, nº 3, p. 181 - 198, ago. 2015.

CARVALHO, Antonio V.; NASCIMENTO, Luiz P.; SERAFIM, Oziléia C. G. **Administração de recursos humanos.** 2ª ed. São Paulo: *Cengage Learning*, 2014.

CHIAVENATO, Idalberto. **Comportamento organizacional: A dinâmica do Sucesso das organizações.** 3ª ed. Barueri-SP: Manole, 2014.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações.** 2ª ed. São Paulo: Atlas, 2010.

COBÊRO, Claudia *et al.* Análise do perfil comportamental dos colaboradores em uma indústria de materiais para escritório. In: SIMPÓSIO DE EXCELENCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA. **Anais.** Rio de Janeiro, 2015.

FERNANDES, Bruno H. R. **Gestão estratégica de pessoas com foco em competências.** 1ª ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2013.

FERRAZ, Eduardo. **Gente de resultados: Manual prático para formar equipes enxutas de alta performance.** 1ª ed. São Paulo: Planeta do Brasil, 2018.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social.** 6ª ed. São Paulo: Atlas, 2018.

GRANJEIRO, J. Wilson. **Administração de recursos humanos.** 2ª ed. Brasília: Vestcon, 2000.

HAGUETTE, Teresa M. F. **Metodologia qualitativa em sociologia**. 8ª ed. Petrópolis: Vozes, 2001.

LACOMBE, Francisco. **Recursos humanos: Princípios e Tendências**. 2ª ed. São Paulo, Saraiva, 2011.

MARRAS, Jean P. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico**. 15ª ed. São Paulo: Saraiva, 2016.

MARCONI, Marina de A.; LAKATOS, Eva M. **Metodologia científica**. 5ª ed. São Paulo: Atlas, 2011.

MATOS, Jorge F. **Análise dos aspectos comportamentais através da ferramenta DISC**. Lisboa, 2008. Tese - Departamento de Métodos Quantitativos, Instituto Universitário de Lisboa - *Business School*.

MATOS, Jorge; PORTELA, Vânia. **Talento para vida: Descubra e desenvolva seus pontos fortes**. 5ª ed. Rio de Janeiro: Etalent, 2012.

MENELAU, S., SANTOS, P. M. F.; CASTRO, B. G. A. Duas Senhoras, uma decisão: pesquisa sem ação ou pesquisa-ação na área de administração? In: ENCONTRO DA ANPAD, 35, Rio de Janeiro, 2011. **Anais**. Rio de Janeiro: ANPAD, 2011. p. 1-17.

MORIN, Estelle M.; AUBÉ, Caroline. **Psicologia e Gestão**. São Paulo: Atlas, 2009.

PASQUALI, Luiz. **Os tipos humanos: A teoria da Personalidade**. Brasília: LabPam, 2000.

RABAGLIO, Maria O. **Gestão por competência: ferramentas para a atração e captação de talentos humanos**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2008.

RICHARDSON, Roberto Jarry et al. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. São Paulo: Atlas, 1985.

ROBBINS, Stephen P.; JUDGE, Timothy A.; SOBRAL, Filipe. **Comportamento organizacional**. 14 ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.

ROSA, Gabriela F. C. *et al.* O MBTI na Educação Médica: uma Estratégia Potente para Aprimorar o Trabalho em Equipe. **Revista Brasileira de educação médica**. Brasília, v 43, nº4, p. 15-25, out/dez, 2019.

SCHORNER, Aline D. **Plano de cargos e salários com mapeamento de competências para um supermercado do oeste catarinense**. Chapecó, 2017. Monografia - Departamento de Administração, Universidade Federal da Fronteira do Sul.

THIOLLENT, Michel. **Metodologia da pesquisa-ação**. 18ª ed. São Paulo: Cortez, 2011.