



PERFIS COMPORTAMENTAIS E CLIMA ORGANIZACIONAL

AUTORAS:

SHARA LEITE DIAS

GRADUANDA EM ADMINISTRAÇÃO- UFCA

ANA VITORIA GONÇALVES

GRADUANDA EM ADMINISTRAÇÃO- UFCA

LIANA DE ANDRADE ESMERALDO PEREIRA

COORDENADORA DO NUGEP



Dados internacionais de Catalogação na Publicação
Universidade Federal do Cariri
Sistema de Bibliotecas

D541p Dias, Shara Leite.

Perfis comportamentais e clima organizacional / Shara Leite Dias, Ana Vitória Gonçalves; organizado por Liana de Andrade Esmeraldo Pereira; Revisão de Ariana da Silva Vieira Linhares. – Juazeiro do Norte: UFCA, 2022.

PDF 14 p.; il. Color.

Modo de Acesso: <<https://ebooks.ufca.edu.br/catalogo/>>

Núcleo de Gestão de Pessoas - NUGEP

Pró-reitoria de Extensão - PROEX

Pró-reitoria de Pesquisa, Pós-graduação e Inovação - PRPI

Universidade Federal do Cariri - UFCA

ISBN 978-65-88329-46-7

1. Perfil comportamental. 2. Metodologia DISC. 3. Clima organizacional. I. Gonçalves, Ana Vitória. II. Pereira, Liana de Andrade Esmeraldo. III. Linhares, Ariana da Silva Vieira.

CDD 658.31

Bibliotecária: Fernanda Nunes de Araújo – CRB 3/1031

SUMÁRIO

1 PERFIL COMPORTAMENTAL	3
1.1 O que é e para que serve a Análise Comportamental?	3
1.2 A tripartição da análise do comportamento	3
1.3 Por que conhecer o perfil comportamental?	3
2 PADRÕES COMPORTAMENTAIS E METODOLOGIA DISC	4
2.1 O que é a metodologia DISC?	4
2.2 Precusores da Metodologia Disc	4
2.2.1 <i>Os quatro padrões comportamentais de Hipócrates e Galeno</i>	5
2.2 A teoria Junguiana	5
2.3 William Marston	6
3 PERFIS COMPORTAMENTAIS	7
3.1 Fatores que influenciam o perfil comportamental	8
3.2 Por que utilizar esse tipo de análise nas empresas?	9
4 CLIMA ORGANIZACIONAL	11
4.1 Impactos do perfil comportamental no clima organizacional	11
4.2 Vantagens do mapeamento dos perfis comportamentais para o clima organizacional	11
REFERÊNCIAS	14

1 PERFIL COMPORTAMENTAL

1.1 O que é e para que serve a Análise Comportamental?

Análise comportamental é uma abordagem de avaliação que consiste em observar qualidades e defeitos, pontos fortes e fracos, virtudes e vulnerabilidades presentes em cada pessoa, com o objetivo de alcançar maior clareza e assertividade na rotina de cada um, gerando impactos na busca por resultados.

O termo análise do comportamento vem da tradução de *Behavior Analysis*, seu conceito em inglês. Por "comportamento" se entendiam tanto as ações quanto os sentimentos, os pensamentos e as falas de um indivíduo. (TODOROV & HANNA, 2010).

Uma análise comportamental nunca é superficial, mas um estudo aprofundado. E assim o é em razão de todos os fatores que moldam cada perfil. De uma forma mais abrangente, a análise comportamental é uma ciência natural que estuda a atividade de organismos vivos. Seu conceito é bastante antigo e data do final do século XIX e início do século XX, a partir da criação do *Behaviorismo*, uma corrente da psicologia.

1.2 A tripartição da análise do comportamento

A análise comportamental pode ser de caráter:

- Teórico, filosófico e histórico (***behaviorismo radical***): enraizada na tradição *behaviorista*, a avaliação comportamental utiliza princípios de aprendizagem para fazer mudanças de conduta.
- Empírico (**análise experimental do comportamento**): o comportamento das pessoas é reflexo das suas influências externas e internas.
- Criativo e com administração de recursos de intervenção social (**análise aplicada do comportamento**).

1.3 Por que conhecer o perfil comportamental?

Nosso comportamento é reflexo das nossas influências externas (pais, amigos, sociedade, religião, meio) e internas (modo natural de ser, sentir, perceber, entender e se relacionar com o mundo e com as pessoas ao redor). Conhecendo o perfil comportamental do indivíduo, é possível estabelecer uma estratégia mais eficaz no momento de recrutar, reconhecer e promover talentos, com o propósito de formação de uma equipe de alto desempenho, tendo

como benefício principal o perfil adequado para o cargo e ageração de satisfação, agregando valor ao indivíduo e gerando o resultado esperado.

2 PADRÕES COMPORTAMENTAIS E METODOLOGIA DISC

2.1 O que é a metodologia DISC?

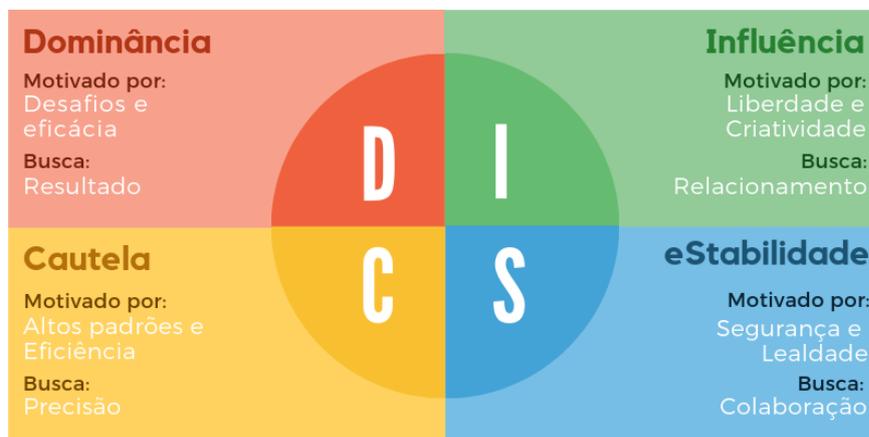
Trata-se de uma metodologia utilizada por profissionais de Gestão de Pessoas e Desenvolvimento Humano para identificação de traços comportamentais predominantes em cada indivíduo. A lógica é: se sabemos as principais tendências de comportamento de uma pessoa, temos mais embasamento para tomar decisões e fazer análises (GUIA..., 2022).

2.2 Precusores da Metodologia Disc

Desde antes do nascimento de Cristo, os gregos já prestavam atenção nos padrões comportamentais – mas como noções bem rudimentares, é verdade. Primeiro, eles acreditavam que o modo de agir do ser humano era baseado única e exclusivamente a partir das relações estabelecidas com os elementos da natureza: ar, fogo, terra e água (GUIA..., 2022).

Marston (2014) foi o primeiro a sistematizar a metodologia e a falar de comportamento, mas a inspiração para a divisão da Disc em quatro padrões tem como precursores Hipócrates e Galeno, que moldaram as expressões colérico, sanguíneo, fleumático e melancólico em seus estudos de medicina (GUIA..., 2022).

Figura 1 – Os quatro padrões da Metodologia Disc



Fonte: (GUIA..., 2022).

Legenda: vermelho –colérico; amarelo –sanguíneo; verde – melancólico; azul – fleumático.

2.2.10s quatro padrões comportamentais de Hipócrates e Galeno

Tipo sanguíneo: alegre, comunicativo e despreocupado. Sente emoções momentâneas de forma intensa, reage rápido às situações e não costuma guardar rancores.



Tipo colérico: mandão, impetuoso e líder. Sente emoções de forma intensa, reage rápido às situações e costuma guardar rancores.

Tipo melancólico: pensador, criativo e pessimista. Sente emoções de forma intensa, é lento para reagir às situações e costuma remoer mágoas.



Tipo fleumático: controlado, equilibrado e passivo. Sente emoções de forma fraca, é lento para reagir às situações e não guarda rancores.

2.2 A teoria Junguiana

Carl Jung não pretendia rotular ninguém, nem criar estereótipos com relação às pessoas. Ele apenas buscou criar formas para que o indivíduo se conheça e se desenvolva, através de uma melhor compreensão de si mesmo.

Ele criou os conceitos de extroversão e introversão, atrelados às quatro funções psíquicas (**Pensamento, Sentimento, Intuição, Sensação**), para que o ser humano os utilizasse como parâmetro, assim como a bússola utiliza os quatro pontos cardeais.

As funções Pensamento e Sentimento são consideradas racionais por terem caráter judicativo e por serem influenciadas pela reflexão, determinando o modo de tomada de decisões. Essas funções são também chamadas de funções de julgamento, responsáveis pelas

conclusões acerca dos assuntos de que trata a consciência. Se nas funções perceptivas a palavra é a apreensão, nas funções de julgamento a palavra é apreciação.

A Sensação e a Intuição são funções irracionais, uma vez que a situação é apreendida diretamente, sem a mediação de um julgamento ou avaliação. Tais funções auxiliam o ser humano a ter um guia de conhecimento dos seus pontos fortes (funções mais desenvolvidas) e pontos a desenvolver (funções menos desenvolvidas), obtendo, com isso, um maior autoconhecimento e um melhor direcionamento da vida.

2.3 William Marston

Em 1928, William Marston publicou o livro “As Emoções das Pessoas Normais”, criando a base para categorização dos comportamentos, divididos em quatro fatores: Dominância (D), Influência (I), Estabilidade (S) e Conformidade (C). (FRANCISCO; MORAIS; LATORRE, 2019).

Marston (2014) assim define esses perfis comportamentais:

Dominância: comportamento orientado à ação, com rápida solução de problemas, tomada de decisões e atitude de assumir riscos.

Influência: comportamento orientado para pessoas, relações interpessoais, com tendência a utilizar táticas de persuasão.

Estabilidade: comportamento orientado à colaboração, a manter o equilíbrio e à harmonia em um ambiente seguro.

Cautela: Comportamento orientado à investigação de dados e informação, a precisão e a qualidade do desempenho próprio e alheio.

As teorias e os tipos comportamentais foram mudando ao longo do tempo, a partir de novos estudos sobre os perfis comportamentais e a identificação destes nas empresas, portanto o tema é bastante pertinente. Tais estudos têm como principal objetivo compreender o perfil do indivíduo e conquistar maior produtividade na função e satisfação deste.

3 PERFIS COMPORTAMENTAIS

Enraizada na tradição behaviorista, a avaliação comportamental utiliza princípios de aprendizagem para provocar **mudanças de conduta**. Junto com a análise comportamental vêm os testes de perfil que aferem os resultados da avaliação.

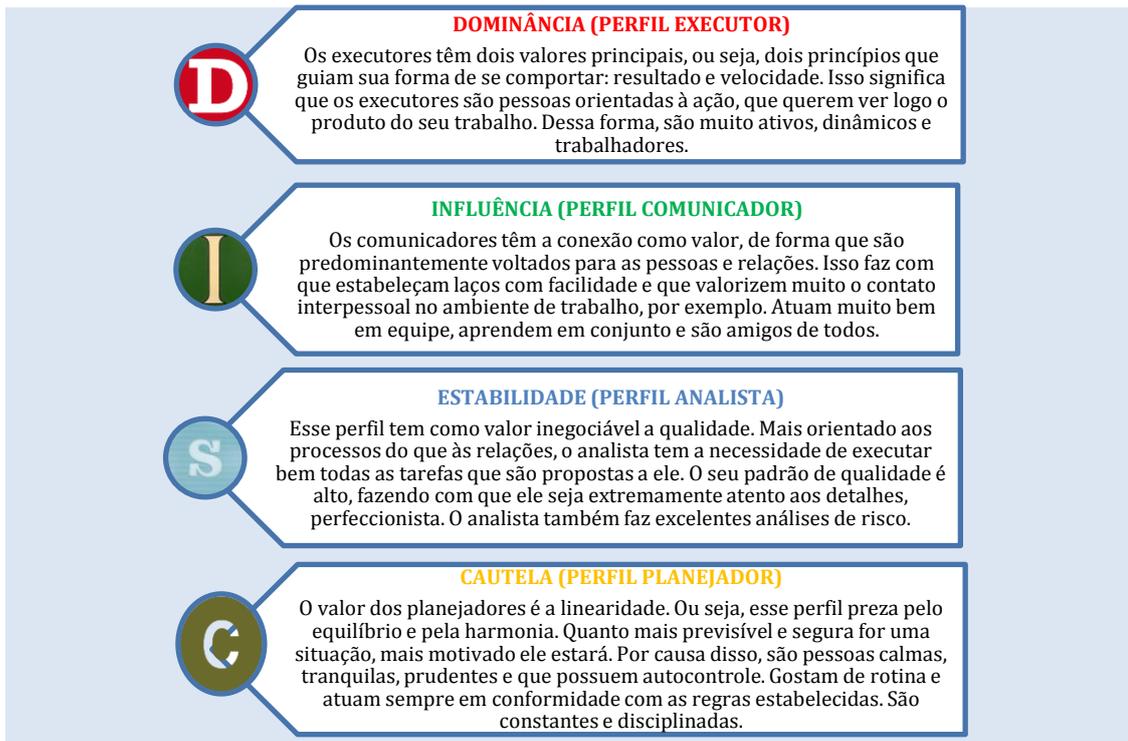
Tendo como base a teoria e método DISC, o Instituto Brasileiro de Coaching desenvolveu a ferramenta **Coaching Assessment**, que foi ajustada considerando os fatores socioculturais e especialmente direcionada ao público brasileiro, classificando os comportamentos humanos como: **executor, comunicador, planejador e analista**. (CORRÊA, 2022).

“O Coaching Assessment foi desenvolvido com amplos estudos e pesquisas para ser utilizado como ferramenta de apoio em Gestão de Recursos Humano, buscando maximizar o potencial individual através da satisfação e adequação ao cargo.” (CORRÊA, 2022). No Instituto Brasileiro de Coaching, foi validado com índice de assertividade superior a 97% pela Universidade Federal de Minas Gerais e é a única ferramenta reconhecida nacionalmente e chancelada como produto inovador pela FINEP e Ministério da Ciência e Tecnologia, devido às extrapolações sobre a metodologia DISC efetuadas com acerto elevado e reconhecido (CORRÊA, 2022).

De acordo com a Plataforma Sólides(2020), uma das adequações proporcionadas pelo Coaching Assessment, por exemplo, é em relação à nomenclatura dos perfis, já que a mera tradução não passa a ideia clara do que é principal em cada um dos quatro. Com a evolução da metodologia, trabalha-se com as seguintes nomenclaturas, correspondentes aos perfis DISC: **Executor; Comunicador; Planejador; Analista**.

Todas as pessoas possuem características dos quatro perfis comportamentais. Geralmente, uma pessoa possui um ou dois perfis cujas tendências de comportamento aparecem com mais frequência sendo perfis predominantes. O conhecimento dos quatro perfis comportamentais relacionados à Metodologia DISC nos dá insumos valiosos para a gestão de pessoas, conforme sintetizado na imagem a seguir:

Figura 2 – Relação entre os perfis comportamentais e a metodologia DISC



Fonte: Adaptado de Entenda... (2022).

3.1 Fatores que influenciam o perfil comportamental

Na determinação do estilo comportamental, alguns fatores podem exercer influência. São eles: pessoas e grupos, estrutura, tecnologia e meio ambiente (BARBOSA, 2022).

Pessoas e grupos:

As pessoas que trabalham em uma empresa fazem parte do sistema social interno, que é composto de indivíduos e grupos grandes e pequenos. Existem grupos informais ou não oficiais, assim como grupos formais e oficiais. A força de trabalho é composta de pessoas muito diversas, com diferentes níveis de educação, cultura, conhecimento e habilidades.

Estrutura:

Em cada empresa, as pessoas são relacionadas de maneira estruturada para que seu trabalho possa ser efetivamente coordenado. A ausência de estrutura geraria o caos, além de sérios problemas de cooperação, negociação e tomada de decisão dentro da organização.

Tecnologia:

A principal contribuição da tecnologia é o aumento da produtividade do trabalhador. Também influencia as tarefas que as pessoas realizam e afeta significativamente as relações de

trabalho. Assim, os trabalhadores na construção de um edifício não estão relacionados da mesma maneira que os de uma empresa de marketing, por exemplo.

Meio Ambiente:

Toda empresa opera em um contexto interno e externo e faz parte de um sistema mais amplo, que inclui muitos outros elementos, como governo, instituições estatais, setor privado, famílias etc. Assim, as empresas recebem a influência de seu ambiente externo, afetando o comportamento das pessoas que nela atuam.

3.2 Por que utilizar esse tipo de análise nas empresas?

Em resumo, o objetivo da análise comportamental é entender como se dá a interação entre cada indivíduo e o ambiente em redor, a fim de criar **estratégias de adaptação**. Dessa forma, a ferramenta se torna importante para alcançar metas e resultados, modificar padrões prejudiciais e melhorar a qualidade de vida.

Essa constatação possibilita o tratamento da raiz do problema, estabelecendo práticas que diminuam a ansiedade e quebrem sua associação com a comida. Seguindo esse raciocínio, os principais benefícios ao realizar a análise comportamental são:

Gestão eficiente de talentos

A identificação dos perfis presentes em uma organização permite uma gestão aprimorada, mediando possíveis conflitos com sucesso. Afinal, o gestor terá informações que vão além da formação acadêmica e experiências profissionais de cada um, reconhecendo sua conduta no dia a dia. Esses dados permitem, inclusive, que as pessoas mais adequadas assumam atividades e projetos relacionados ao seu perfil.

Subsídios para lideranças

Se um colaborador com função operacional tem as características da liderança, por exemplo, ele pode assumir a frente em projetos menores e receber treinamento para gerenciar um time no futuro. Atuando em locais em que se sentem valorizados, os profissionais ganham motivação no trabalho e também se tornam mais produtivos, já que suas tarefas não serão feitas apenas por obrigação, mas por reconhecerem que fazem a diferença na empresa.

Recrutamento e seleção

Com a análise comportamental, fica mais simples direcionar a área de Recursos Humanos para melhorar o recrutamento e seleção de candidatos. Nesse cenário, RH e gestores podem traçar o perfil desejado para uma vaga em aberto e fazer dele um dos quesitos para escolher a pessoa mais apta ao trabalho. Assim, aumenta-se o alinhamento entre as expectativas de novos funcionários e das empresas, dispensando gastos com uma possível demissão e um novo processo seletivo. Ao estudar as equipes e departamentos, também ficará evidente quais deles precisam receber capacitação.

Entrevista

A análise comportamental é uma etapa eficaz para contratar novos funcionários. Isso porque hoje os olhares estão voltados para as chamadas *soft skills*. Por esse motivo, além do currículo, é fundamental saber se o candidato se dará bem com a equipe. Cada pessoa vem de um lugar e com uma bagagem diferente que não pode ser resumida em um arquivo.

Pensamento estratégico

Investir na análise comportamental agrega benefícios para gestores, equipes e para os próprios funcionários. Isso porque, para que uma organização seja inovadora e competitiva no mercado, é preciso apostar na diversidade, unindo profissionais com experiências e perfis diferentes.

Ao juntar uma mão de obra diversa, a tendência é que aumentem os conflitos, pois há opiniões divergentes. Por isso, a necessidade de saber quais perfis fazem parte das equipes e qual a melhor maneira de lidar com cada um deles, e a análise comportamental auxilia nessa tarefa. Também, caso se interessem pelo estudo de seu perfil, os colaboradores podem aprofundar o autoconhecimento e aperfeiçoar suas competências. O segredo está no fortalecimento de aspectos positivos e no desenvolvimento de habilidades interessantes para sua carreira e propósito de vida.

4 CLIMA ORGANIZACIONAL

Clima organizacional é a percepção dos colaboradores em relação ao ambiente de trabalho. A pesquisa de clima organizacional pode ser utilizada para ajudar nesse diagnóstico, junto com a identificação dos perfis comportamentais, que permitem à empresa pensar em como manter os funcionários motivados.

Keller e Aguiar (2004) consideram que o clima organizacional expressa a situação de um determinado momento da empresa que reflete a satisfação, o ânimo, os interesses, os comportamentos dos empregados e os reflexos positivos ou negativos disso nos resultados organizacionais.

Os indivíduos e suas características têm influência sobre o clima organizacional da empresa, portanto, mantê-los e conhecê-los é de extrema importância para que todos trabalhem em um objetivo comum e se mantenham motivados.

4.1 Impactos do perfil comportamental no clima organizacional

Os padrões comportamentais dos colaboradores impactam — positiva ou negativamente — o clima organizacional, as relações interpessoais e o ambiente empresarial. Em consequência, a produtividade da equipe e os resultados do negócio também sofrem influência. Destarte, conhecer e entender o perfil comportamental de cada membro do time permite à gestão da empresa:

- colocar candidatos e funcionários em cargos adequados a eles;
- otimizar os processos de seleção e de desenvolvimento;
- diminuir a rotatividade;
- reter talentos;
- melhorar a performance, os relacionamentos e a comunicação;
- evitar situações de estresse e conflito.

4.2 Vantagens do mapeamento dos perfis comportamentais para o clima organizacional

Para otimizar os resultados da empresa é interessante mapear o perfil comportamental dos seus colaboradores e fazer uma profunda análise. Dessa maneira, ficarão evidentes as tarefas que precisam ser melhoradas na gestão da organização para trabalhar os pontos que os seus colaboradores devem aperfeiçoar (PLATAFORMA SOLIDES, 2022).

Conhecer a equipe é o primeiro passo para o sucesso de um negócio, uma vez que é o time que atende aos Clientes, percebendo oportunidades e gerando resultados. Conforme Guimarães (2022), esse conhecimento, mediante o mapeamento dos perfis comportamentais, traz vantagens como:

Ter um time coeso

Ter um time coeso é como montar um quebra-cabeça em que as peças precisam se encaixar para formar a imagem principal. Portanto, uma equipe bem integrada começa pela escolha dos componentes certos para cada função e adequados ao *fit* cultural do negócio.

Ao reunir profissionais cujas competências se complementam, eles somam o que têm de melhor para gerar resultados. Do mesmo modo, suas capacidades interpessoais contribuem para atingir uma atuação em conjunto harmônica.

Aumentar a produtividade da equipe

Se o colaborador tem as habilidades necessárias para uma função, a execução das tarefas se torna mais fácil e rápida. Da mesma maneira, se ele percebe o valor dessas capacidades, fica motivado e aumenta seu rendimento.

Ao tomar as decisões de contratação, promoção ou movimentação da equipe com base no perfil comportamental, a empresa aumenta a probabilidade de colocar a pessoa certa no lugar certo e alcançar esses efeitos. Consequentemente, a produtividade geral cresce.

Despertar o autoconhecimento

Conhecer a si mesmo é uma ação que permite aprimorar o direcionamento da carreira e a atuação no trabalho. Além disso, ao identificar o próprio perfil comportamental, o colaborador se torna capaz de atuar sobre as questões em que apresenta maior dificuldade.

Assim, o **autoconhecimento** é a chave para a satisfação profissional, a prevenção do adoecimento emocional e a superação de desafios. Nesse sentido, a empresa passa a ter um funcionário que sabe seus limites e o que precisa desenvolver para crescer.

Entender as individualidades

Além das tendências comportamentais e das habilidades, as necessidades individuais dos colaboradores passam a ser conhecidas por meio desse mapeamento. Desse modo, a gestão sabe quais ações de apoio, incentivo e reconhecimento direcionar ao funcionário.

Entender essas particularidades ainda ajuda na hora de promover ou transferir alguém da equipe e oportuniza que todo o treinamento e desenvolvimento seja pensado considerando:

- as competências que necessitam ser trabalhadas;
- as metodologias mais eficazes para cada perfil.

Ser assertivo ao liderar e motivar

No dia a dia de uma organização, a gestão de pessoas é um grande desafio. Conflitos, ruídos na comunicação e desalinhamentos causam dificuldades operacionais, afetando o desenvolvimento do trabalho. Diante disso, o conhecimento sobre o perfil comportamental de cada colaborador auxilia o líder a:

- perceber o ponto de vista individual;
- compreender o impacto das diferenças no time e como os perfis se relacionam;
- entender as formas mais eficazes de valorizar, recompensar e lidar com as personalidades;
- traçar estratégias para motivar os funcionários e melhorar o clima organizacional;
- adotar posturas mais adequadas ao se expressar.

Saber o perfil comportamental dos colaboradores rende bons resultados para a organização. A partir disso, o gestor pode estimular a sua equipe de forma assertiva, direcionando, por exemplo, treinamentos e cursos que tenham proximidade com o seu interesse. Assim, a produtividade irá aumentar e os resultados do seu setor irão contribuir positivamente para o benefício geral da empresa.

Outra forma também de contribuir para um bom clima organizacional é aprimorar as relações interpessoais. Por exemplo, por meio do perfil comportamental é possível identificar quem tem dificuldade em se comunicar. Sendo assim, pode-se criar estratégias adequadas para que essas pessoas se expressem melhor.

Além disso, respeitar as individualidades de cada colaborador com o perfil comportamental, identificar todos os pontos positivos e negativos de cada um e respeitá-los são passos importantes para o sucesso geral da empresa. Sendo assim, vale a pena investir em métodos voltados para essa finalidade, afinal, tanto a produtividade quanto o clima organizacional são impactados pelas decisões e ações tomadas a partir desse conhecimento.

REFERÊNCIAS

CORRÊA, Giovani. **Análise Comportamental**. [S.l], 2022. Disponível em: <https://giovanicorrea.com.br/analise-comportamental/>. Acesso em: 22 abr. 2020.

BARBOSA, MP Análise comportamental: o que é e como usar a favor da sua organização. Disponível em: <<https://www.plantareducacao.com.br/analise-comportamental/>>. Acesso em: 12 nov. 2022

ENTENDA como funciona a metodologia DISC, para que serve, quais os tipos de perfis e como aplicar! **PontoTel**. 2022. Disponível em: <https://www.pontotel.com.br/metodologia-disc/>. Acesso em: 22 abr. 2020.

FRANCISCO, A. C. F.; MORAIS, M. L.; LATORRE, M. de Novais. Equipe de alto desempenho: análise dos perfis comportamentais. ANAIS DA MOSTRA DE INICIAÇÃO CIENTÍFICA DO CESUCA-ISSN 2317-5915, n. 13, p. 731-756, 2019.

GUIA da Metodologia-Disc: o que é, como aplicar e importância. **Sólides**. 2022. Disponível em: <https://blog.solides.com.br/metodologia-disc/>. Acesso em: 22 abr. 2020.

GUIMARÃES, B.; GUPY. Gestão de Pessoas: o que é, como fazer e estratégias no RH. Disponível em: <<https://www.gupy.io/blog/gestao-de-pessoas>>. Acesso em: 12 nov. 2022.

HISTÓRIA do perfil comportamental. Sensus Instituto. [S.l], 2022. Disponível em: <https://www.institutosensus.com.br/post/como-surgiu-entenda-a-hist%C3%B3ria-do-perfil-comportamental>. Acesso em: 22 abr. 2020.

KELLER, E.; DE AGUIAR, M. A. F. Análise crítica teórica da evolução do conceito de clima organizacional. **Revista Terra & Cultura: Cadernos de Ensino e Pesquisa**, v. 20, n. 39, p. 91-113, 2020.

MARSTON, William Moulton. **As emoções das pessoas normais**. Introdução de Bill J. Bonnstetter; posfácio Ron Bonnstetter; introdução à edição brasileira por Alexandre Ribas; Tradução de Renata Fernandes Galhanone. 1. ed. São Paulo: Success For You, 2014.

RIBEIRO, J. X. P. Gestão de RH e processos de recrutamento & seleção e integração nas cooperativas de crédito através da metodologia DISC durante pandemia Coronavírus. **Latin American Journal of Development**, v. 2, n.3, p. 67-77, 2020.

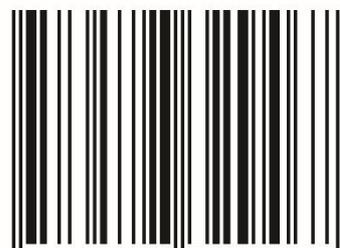
SOLIDES. Perfil Comportamental: O que é e como aplicá-lo na gestão. Disponível em: <<https://blog.solides.com.br/o-que-e-perfil-comportamental/>>. Acesso em: 12 nov. 2022.

TODOROV, JC; HANNA, ES Análise do comportamento no Brasil. **Psicologia Teoria e Pesquisa**, v. 26, n. esp, pág. 143-153, 2010.



ISBN: 978-65-88329-46-7

QR



9 786588 329467