



Universidade de Brasília
Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e
Gestão de Políticas Públicas
Departamento de Administração

LUANA DE ALMEIDA RESENDE

**ANÁLISE DO PROCESSO DE ALOCAÇÃO DE PESSOAS POR MEIO DO
MAPEAMENTO DE PERFIL COMPORTAMENTAL EM EMPRESAS
JUNIORES DO DISTRITO FEDERAL**

Brasília – DF

Ano 2021

LUANA DE ALMEIDA RESENDE

**ANÁLISE DO PROCESSO DE ALOCAÇÃO DE PESSOAS POR MEIO DO
MAPEAMENTO DE PERFIL COMPORTAMENTAL EM EMPRESAS JUNIORES
DO DISTRITO FEDERAL**

Monografia apresentada ao Departamento de Administração como requisito parcial à obtenção do título de Bacharel em Administração.

Professora Orientadora: Josely Guedes
Pimentel Santos

Brasília, DF

2021

LUANA DE ALMEIDA RESENDE

**ANÁLISE DO PROCESSO DE ALOCAÇÃO DE PESSOAS POR MEIO DO
MAPEAMENTO DE PERFIL COMPORTAMENTAL EM EMPRESAS JUNIORES
DO DISTRITO FEDERAL**

A Comissão Examinadora, abaixo identificada, aprova o Trabalho de Conclusão do
Curso de Administração da Universidade de Brasília da aluna

Luana de Almeida Resende

Josely Guedes Pimentel Santos
Professora-Orientadora

Eduardo dos Santos Batista
Professor-Examinador

Ms. Olinda Maria Gomes Lesses
Professor-Examinador

Brasília, 21 de maio de 2021.

Dedico este trabalho à minha família, especialmente aos meus pais Miriam e João, que me incentivaram e apoiaram ao longo de toda a minha jornada na UnB e sempre me ensinaram que o estudo é o maior tesouro que eles podem deixar para mim.

Agradecimentos

Em primeiro lugar, agradeço imensamente aos meus pais, Miriam e João e ao meu irmão, Vinícius. Por me darem uma base familiar sólida para que eu pudesse ter total foco nos estudos, me incentivando a buscar cada vez mais ser a transformação que eu quero ver no mundo, além de serem minha inspiração nas lutas e batalhas enfrentadas diariamente.

Agradeço a toda minha família, tios e primos, em especial meus avós, Antônia e Waldeck, que me mostram diariamente que tudo é possível, mesmo que seja de pouquinho a pouquinho e um dia de cada vez. Ensino que levo comigo sempre.

Aos meus tios, Isaque e Rosane, bem como meus primos, Lorena, Letícia e Arthur, que me auxiliaram durante a jornada universitária. Me dando todo apoio e estrutura necessárias para que eu pudesse concluir essa fase. Obrigada pela confiança depositada e incentivo constante.

Agradeço aos meus amigos do Ensino Médio, Maria Eduarda, Sofia, Beatriz, Aléxia, Kathleen e Álvaro que sempre me encheram de discursos de motivação e perseverança, me mostrando todos dias que eu sou capaz de ultrapassar todo e qualquer desafio.

Aos meus amigos da Universidade, Evandro, Bárbara, Leonardo, Lucas Palma, José Victor, Raíssa, Flávia, Camilla, Michele, Paula, Thiago, Anna Beatriz, Lucas Malato, Bernardo e Arthur, minha eterna gratidão, por enfrentarem esse desafio comigo me apoiando e muitas vezes acreditando mais em mim do que eu mesma.

À minha querida orientadora Josy, um exemplo de professora e de Ser Humano, que pretendo levar com carinho para minha vida. Peça fundamental para que esse estudo existisse e para que a jornada de desenvolvimento fosse a mais leve e efetiva possível, eterna gratidão. Me sinto privilegiada por ter enfrentado esse desafio ao seu lado, por toda humanidade, parceria e respeito.

Não posso deixar de agradecer às outras oportunidades vivenciadas durante o curso de Administração. A AD&M e a Enactus me permitiram viver experiências extracurriculares muito marcantes e que auxiliaram muito no meu crescimento profissional e pessoal. Além de conhecer colegas e amigos que levarei para toda vida, como por exemplo, o meu amado “2/2016”, minhas líderes Gabriela, Mariana, Júlia e Laura e o meu time “ReCiclo”.

Em paralelo à minha vivência universitária, tive a oportunidade de estagiar com pessoas incríveis, Ágatha, Silvana e Mariana, obrigada pelos ensinamentos, convivências e pelos momentos simples, mas muito significativos para mim.

Agradeço também a todas as pessoas que de forma direta e indireta colaboraram com a realização do presente estudo, se disponibilizando para entrevistas, respondendo questionários, realizando sugestões e correções para que este trabalho atingisse seus resultados efetivos. Além disso, agradeço também aos participantes da avaliação de banca no meu projeto, Eduardo e Olinda, muito obrigada por disponibilizarem o tempo e o conhecimento de vocês.

Por fim, é importante ressaltar que sou grata a todos que participaram dessa jornada de 5 anos, do maior ao menor grau de convivência. Mesmo que não estejam explicitados aqui, levarei com carinho e gratidão todos os contatos vividos.

“Viver é um rasgar-se e remendar-se.”

Guimarães Rosa

RESUMO

Este estudo visa apresentar como o mapeamento de perfil comportamentais no momento de alocação dos colaboradores em projetos e equipes pode influenciar no resultado e desempenho de uma Empresa Júnior. Inicialmente foi feita uma revisão bibliográfica sobre comportamento organizacional, perfil comportamental e teoria DISC. A metodologia utilizada para a consolidação do estudo foi a pesquisa exploratória envolvendo dois instrumentos de pesquisa: questionário quantitativo e entrevistas semi-estruturadas. Como embasamento para os questionários foi levada em consideração uma sequência de etapas lógicas, visando um recolhimento de dados efetivo. A pesquisa quantitativa foi respondida por 103 membros de 2 Empresas Júniores distintas do Distrito Federal e as entrevistas semi-estruturadas foram feitas com 2 diretores de projetos e com 2 consultores de 2 Empresas Júniores distintas do Distrito Federal. A análise do questionário qualitativo foi feita após as transcrições das entrevistas e as informações quantitativas foram analisadas estatisticamente, trazendo numericamente dados para validar as informações percebidas nas entrevistas qualitativas. Nos resultados foi identificado que, por meio da mensuração dos objetivos específicos, o objetivo geral foi atingido nos confirmando a importância de possuir um processo baseado em um método, possuindo foco na metodologia DISC, para alocação de consultores em projetos, sendo assim possível desenvolver projetos efetivos, impactando diretamente os resultados das Empresas Júniores.

Palavras-chave: Perfil Comportamental, Mapeamento Comportamental, Teoria DISC, Empresas Júniores, Método de alocação.

ABSTRACT

This study aims to present how the mapping of behavioral profiles when allocating employees to projects and teams can influence the results and performance of a Junior Company. Initially, a bibliographic review was made on organizational behavior, behavioral profile and DISC theory. The methodology used for the consolidation of the study was exploratory research involving two research instruments: quantitative questionnaire and semi-structured interviews. As a basis for the questionnaires, a sequence of logical steps was taken into account, aiming at an effective data collection. The quantitative survey was answered by 103 members of 2 different Junior Companies in the Federal District and semi-structured interviews were conducted with 2 project directors and 2 consultants from 1 different Junior Companies in the Federal District. The analysis of the qualitative questionnaire was made after the transcripts of the interviews and the quantitative data were analyzed statistically, bringing data numerically to validate the information perceived in the qualitative interviews. In the results, it was identified that, through the measurement of specific objectives, the general objective was reached confirming the importance of having a process based on a method, focusing on the DISC methodology, for the allocation of consultants in projects, making it possible to develop projects effective, directly impacting the results of the Junior Companies.

Keywords: Behavioral Profile, Behavioral Mapping, DISC Theory, Junior Companies, Allocation method.

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Questão 1 da Entrevista com Diretores de Projetos	42
Tabela 2 - Questão 2 da Entrevista com Diretores de Projetos	44
Tabela 3 - Questão 3 da Entrevista com Diretores de Projetos	46
Tabela 4 - Questão 4 da Entrevista com Diretores de Projetos	47
Tabela 5 - Questão 5 da Entrevista com Diretores de Projetos	49
Tabela 6 - Questão 1 da Entrevista com Consultores de Projetos	50
Tabela 7 - Questão 2 da Entrevista com Consultores de Projetos	52
Tabela 8 - Questão 3 da Entrevista com Consultores de Projetos	52
Tabela 9 - Questão 4 da Entrevista com Consultores de Projetos	53
Tabela 10 - Questão 5 da Entrevista com Consultores de Projetos	54
Tabela 11 - Questão 6 da Entrevista com Consultores de Projetos	55
Tabela 12 - Questão 7 da Entrevista com Consultores de Projetos	55
Tabela 13 - Questão 8 da Entrevista com Consultores de Projetos	57
Tabela 14 - Questão aberta do Formulário de Coleta de Dados	61

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Perfis de Comportamentos, subfatores e características	32
Quadro 2 – Principais características dos Fatores DISC	34

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Quadro de relacionamento de teorias comportamentais

26

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Influência do método de alocação no desempenho de projetos	58
Gráfico 2 - Conhecimento da funcionalidade de um teste de perfil comportamental	58
Gráfico 3 – Aspectos que são afetados por um teste de perfil comportamental	59
Gráfico 4 – Finalidade do teste de perfil comportamental aplicado durante seu período na Empresa Júnior	60
Gráfico 5 - Ganhos percebidos pelo teste de perfil comportamental aplicado pela Empresa Júnior	61

LISTA DE SIGLAS

DISC – Dominância; Influência; Estabilidade; Conformidade

EJs – Empresas Juniores

GET - Gestão Estratégica de Talentos

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	15
1.1 Contextualização.....	15
1.2 Problematização.....	19
1.3 Objetivo Geral.....	19
1.4 Objetivos Específicos	19
1.5 Justificativa.....	19
2. REFERENCIAL TEÓRICO	23
2.1 Comportamento Organizacional.....	26
2.2 Perfil Comportamental.....	27
2.3 Teoria DISC	28
3. MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA	39
3.1 Amostra.....	39
3.2 Instrumento de Pesquisa	40
3.3 Procedimentos Metodológicos.....	41
3.4 Procedimentos de análise de dados.....	42
4. RESULTADOS E ANÁLISES	43
4.1 Entrevistas.....	43
4.1.1 Diretores de Projetos.....	43
4.1.2 Consultores de Projetos	49
4.2 Questionário.....	55
5. CONCLUSÃO	62
5.1 Síntese dos resultados coletados.....	62
6. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	64
6.1 Limitação da pesquisa.....	66
6.2 Recomendações	68
REFERÊNCIAS.....	69
Apêndice A - Questionário Quantitativo	73
Apêndice B – Questionário Qualitativo para Diretores de Projetos.....	79

1. INTRODUÇÃO

Este capítulo tem por objetivo a apresentação dos tópicos iniciais referentes ao presente estudo, apresentando: contextualização do tema, problematização, objetivo geral, objetivos específicos e justificativa.

1.1 Contextualização

Observando brevemente o contexto histórico, podemos ver que os profissionais da geração Y (pós 1979) foram criados em meio a globalização e a cultura da diversidade, o início do contato com a internet e informação fez com que se tornassem profissionais mais exigentes, inconformados e muito mais focados em qualidade de vida, flexibilidade, desenvolvimento pessoal e adaptabilidade (MATTOS et al., 2011). Já a geração Z (pós 1990) nasceu inserida na tecnologia e possui uma visão mais abrangente e sistemática das empresas, valorizando a conexão e abertura para mudanças (MATTOS et al., 2011). Analisando ambas as gerações e suas respectivas inserções no mercado de trabalho, pode-se perceber que a necessidade das empresas de se alinharem com novos e variados perfis está cada vez mais urgente (FERNANDES, 2013).

Percebe-se então que com o passar do tempo e a globalização, a dificuldade das empresas em atingir novos horizontes está aumentando (MOTTA, 1995). O compartilhamento de novas tecnologias digitais e o surgimento de novas concorrências faz com que o mercado se transforme e mude seus modelos e processos (ROGERS, 2017). E com isso, uma alta na competitividade entre as organizações e a pressão do ambiente externo exigem que as empresas busquem cada dia mais se reinventar e se aventurar em busca do seu diferencial competitivo (CHRYSTIN; FRANCISCO, 2019). Motta (1995) afirma que a empresa que acompanha o mercado é a que é flexível e se reconfigura constantemente. A necessidade que a transformação digital traz é uma visão mais estratégica dos negócios (ROGERS, 2017).

Logo, é cada vez mais comum que as empresas estejam dispostas a investir em seus funcionários e valorizá-los, pois é através deles que as organizações conseguem satisfazer seus clientes, atingir suas metas e conseqüentemente elevar seu lucro (LOPES; MECENAS, 2019).

Lopes e Mecnas (2019) ainda afirmam que as organizações não devem visar somente o lucro, produção e redução de gastos, também devem levar em consideração aspectos subjetivos como motivação e satisfação de seus colaboradores. Diante disso, é perceptível que a transformação digital tem influenciado as empresas de forma direta, fazendo com que elas se alinhem às exigências que o mercado impõe, tanto na questão de produtos quanto na forma de lidar com pessoas.

De acordo com Chiavenato (2008), as pessoas são o principal ativo de uma empresa, e por isso deve-se ter atenção e consciência ao lidar com elas. Afirma ainda que empresas de sucesso percebem que só são capazes de crescer de forma sustentável, buscando otimizar o retorno dos investimentos de todos os seus *stakeholders*, principalmente de seus colaboradores. A questão é, tratar pessoas como recursos organizacionais ou como parceiras da organização?

Nesse contexto, é importante enxergar pessoas como fonte de conhecimento e habilidade, sendo assim é relevante identificar a necessidade do colaborador e, através disso desenvolver estímulos alinhados para que sua satisfação seja atingida, despertando seu engajamento e fazendo com que ele cada vez mais, se sinta motivado a atingir seus resultados internos.

Segundo Chiavenato (2008, p. 8):

Gestão de Pessoas é a área que constrói talentos por meio de um conjunto integrado de processos e cuida do capital humano das organizações, o elemento fundamental do seu capital intelectual e a base do seu sucesso.

Alinhado a isso, é importante ressaltar o papel que a gestão de pessoas tem no desenvolvimento do colaborador, pois de acordo com Maria e Brito (2008) o treinamento e desenvolvimento tem como objetivo capacitar e tornar mais eficazes os processos executados internamente, resultando na potencialização das atividades da organização.

A área de gestão de pessoas deve conhecer muito bem a cultura da organização e o perfil de seus colaboradores, para assim alocar o capital humano de forma efetiva, o que acarreta na criação de oportunidades de desenvolvimento alinhadas às necessidades apresentadas pelos funcionários (CRISTINA; VELOSO, 2013).

Conforme Jung (1971) afirma, uma análise de perfil comportamental é capaz de proporcionar uma elevação nos quesitos qualidade, inovação e produtividade. Identificar um conjunto de características de um indivíduo faz com que seja determinado seu temperamento e seu perfil, tornando, de certa forma, suas ações e reações mais previsíveis (MATOS, 2008). E, segundo Vieira e Rodrigues (2015), sabendo como cada pessoa reage em determinadas situações, é possível fazer com que se desperte o desenvolvimento pessoal e profissional.

Nesses termos, reforça-se o papel das universidades, enquanto instituições apoiadas no tripé “ensino, pesquisa e extensão”, as quais vêm fortalecendo suas formas de aprimorar a formação estudantil, por meio da inserção do corpo discente no ambiente laboral para além do universo dos livros e dos debates acadêmicos. Uma dessas ferramentas adotadas são as Empresas Juniores (EJs), facilitadoras no ganho de experiências prévias à conclusão do curso, nas áreas de formação dos seus membros (SILVA; ANDRADE, 2013).

Como mencionado, as Empresas Juniores propiciam experiências práticas para os alunos das Instituições de Ensino Superior baseadas no aprendizado teórico adquirido (SILVA; ANDRADE, 2013). Podendo ser conceituadas como instituições que promovem a união de alunos, organizadas

em uma associação civil, tendo como finalidade o fornecimento de serviços, por meio de projetos que impactam no desenvolvimento do país, formando profissionais mais preparados para o mercado de trabalho e gerando oportunidades de capacitação (CBEJ, 2014).

Por possuírem finalidade educacional, as empresas Juniores são reconhecidas academicamente no ambiente universitário, sendo consideradas atividades extracurriculares. Possuem a orientação de professores e/ou especialistas na área, buscando sempre a qualidade de serviço adequada e são conduzidas, normalmente, por departamentos das Instituições de Ensino Superior (Almeida, 2014).

As Empresas Juniores são associações sem fins lucrativos, somada a uma estrutura de baixos custos, o que resulta em valores até 25% menores do que serviços prestados pelo mercado, tornando-as uma opção muito atrativa (Almeida, 2014). Por isso, o mercado de consultorias de Empresas Juniores está em constante expansão, representando mais de 20 mil jovens no Brasil (CBJ, 2014). No Distrito Federal, possuem 59 Empresas Juniores, distribuídas em 8 Instituições de Ensino Superior, totalizando mais de 1.200 empresários juniores (“Concentro - Federação de Empresas Juniores do Distrito Federal”, 2021).

As EJs são consideradas oportunidade de desenvolvimento para os alunos e por isso devem cumprir esse papel de maneira efetiva. O crescimento pessoal e profissional vem por meio da execução de projetos em equipe e vivência empresarial. Seguindo nesse aspecto, podemos perceber que a análise de perfis comportamentais em equipes no ambiente corporativo é muito relevante. Porém, nota-se uma lacuna quando se vai verificar a presença desse tipo de estudo em Empresas Juniores do Distrito Federal, e é aplicado a essa realidade que a presente pesquisa irá focar.

1.2 Problematização

A partir da elaboração do contexto e considerando as novas necessidades dos colaboradores inseridos no mercado, bem como os pontos positivos resultantes de uma análise efetiva de perfis em organizações. Este projeto seguiu a seguinte problemática: **como o uso de ferramentas para mapeamento de perfis comportamentais pode contribuir no desempenho individual e coletivo dos acadêmicos alocados em Empresas Juniores do Distrito Federal?**

1.3 Objetivo Geral

O objetivo geral deste trabalho foi apresentar como o mapeamento de perfis comportamentais no momento de alocação dos colaboradores em projetos e equipes pode influenciar no resultado e desempenho de uma Empresa Júnior.

1.4 Objetivos Específicos

Considerando o objetivo geral e a problematização apresentadas, o presente trabalho focou nos seguintes objetivos específicos:

- a) Comparar os modelos de alocação de pessoas entre empresas juniores no Distrito Federal;
- b) Analisar a aplicabilidade da metodologia de mapeamento de perfil comportamental em uma Empresa Júnior;
- c) Entender a percepção dos membros das Empresas Juniores com relação ao uso de testes de perfis comportamentais e seus impactos;

1.5 Justificativa

O presente estudo foi aplicado em empresas juniores e por isso é importante trazer um contexto e justificativa para tal. Desde 2010, o Movimento

Empresa Júnior já impactou mais de R \$70.000.000,00 na economia brasileira, sendo esse valor reinvestido integralmente na educação empreendedora dos estudantes. O movimento tem como missão “formar por meio da vivência empresarial, empreendedores comprometidos e capazes de transformar o Brasil” (“Conheça o MEJ - Movimento Empresa Júnior”, 2019).

Analisando o mercado, percebe-se a necessidade de que as entregas estejam alinhadas com a estratégia empresarial e, com isto, reflitam positivamente nos objetivos ligados à rentabilidade e ao sucesso financeiro, fazendo com que a liderança seja cada vez mais exigida para explorar e desenvolver o melhor desempenho da equipe em critérios como: eficiência, agilidade, adaptação, dentre outros. O mercado altamente adaptativo e responsivo, leva as empresas a buscarem os melhores resultados em todos os âmbitos, isso reflete inclusive nas empresas juniores, por se moldarem a partir de metodologias aplicadas ao mundo dos negócios, na vida como ela é (“Empresas Júnior preparam estudantes da graduação para o mercado de trabalho”, 2017)!

Um dos desafios mais importantes e abrangentes enfrentados pelas organizações é a adaptação às diferenças entre as pessoas. A diversidade da força de trabalho significa que as empresas estão ficando mais heterogêneas em termos de raça, etnia e sexo de seus colaboradores (ROBBINS, 2002). Porém, a valorização da diversidade de perfis comportamentais não é vista de forma tão positiva, pois ainda segundo Robbins (2002), as empresas enxergam como positivo o processo de fusão do perfil do indivíduo aos padrões instituídos na organização.

Robbins (2002) ainda afirma que a diversidade, quando bem administrada, pode aumentar a criatividade e a inovação dentro das organizações, além de melhorar a tomada de decisões ao trazer novas perspectivas para os problemas. E, quando não é administrada adequadamente, há a possibilidade de aumento de rotatividade, de maior dificuldade de comunicação e demais conflitos interpessoais. Com isso, enxerga-se a

diversidade de perfis comportamentais nas equipes ou projetos como uma oportunidade de elevar o nível de inovação na organização.

Para formar uma equipe de alto desempenho e equilibrada, ela deve ser composta por pelo menos um representante de cada função psicológica, sendo elas, sensação, sentimento, pensamento e intuição. Através da contribuição de cada um, as decisões tomadas se apresentam mais fundamentadas, pois o respeito saudável pelo oposto contribui para uma coexistência pacífica e produtiva (MYERS; MYERS, 1997).

Executando uma análise efetiva de perfis comportamentais, é possível inserir o colaborador em um cargo que seja mais alinhado com seu perfil, fazendo com que ele fique mais motivado, diminuindo conflitos internos, conseqüentemente diminuindo também os índices de turnover, impactando diretamente na produtividade da empresa, contribuindo para a satisfação de seus clientes e entregas de qualidade (VIEIRA; RODRIGUES, 2015).

Este trabalho justifica-se pela contribuição que poderá trazer para a empresa júnior, visto que a falta de um mapeamento de perfil eficaz pode fazer com que os colaboradores não sejam alocados em projetos adequadamente, impactando diretamente em sua motivação e sentimento de pertencimento, trazendo problemas futuros para a organização, como o desalinhamento entre o cargo e o alocado, conflitos internos, demissões desnecessárias, desvios de comportamento, baixa produtividade e má qualidade das entregas, o que acaba impactando diretamente a satisfação dos clientes finais.

Após uma análise e apresentação dos resultados é esperado que o potencial dos colaboradores seja melhor aproveitado, pois seu perfil estará em acordo com a atividade a ser desempenhada e os planos de ação serão melhor direcionados, resultando na satisfação do colaborador, impactando diretamente na qualidade de seu trabalho e nos resultados da empresa.

Para realização deste trabalho, foi utilizada a técnica de pesquisa de caráter exploratório, que possui como principal objetivo o aprimoramento de

ideias. Em linhas gerais, envolve levantamento de fontes bibliográficas, participação das pessoas que tiveram vivência prática com o tema pesquisado e análise de modelos de exemplos que apoiam a compreensão. Para Gil (1994), normalmente as pesquisas exploratórias envolvem levantamento bibliográfico e documental, entrevistas não padronizadas e estudos de casos [...] Pesquisas exploratórias são desenvolvidas com objetivo de proporcionar visão geral, de tipo aproximativo, acerca de determinado fato. Desta forma, foram utilizadas as referências profissionais e bibliográficas sobre o tema, que pudessem expor a utilização dos modelos de mapeamento comportamental como ferramenta para alocação de perfis nas Empresas Juniores de Brasília.

O presente trabalho, além da introdução, possui o referencial que será composto por um embasamento teórico sobre o tema, tendo a visão geral sobre os modelos de mapeamento de perfil comportamental e seus fatores críticos de sucesso, tratando também dos fatores humanos relacionados a implantação destes modelos, e apresentando detalhes da Teoria DISC, suas características e como funciona a metodologia.

Em seguida, serão apresentados os aspectos metodológicos que foram necessários para que a pesquisa fosse estruturada. Logo depois, será exposto um estudo de caso de Empresas Juniores do Distrito Federal, apresentando diferentes vertentes de alocação de membros em projetos e analisando os impactos da aplicação do mapeamento de perfil comportamental baseado na metodologia DISC na implantação do modelo.

E por fim, a última etapa consiste na análise das Empresas x e Y em que buscará informações empíricas, que, alicerçadas na metodologia científica, confrontará o referencial teórico levantado. A estrutura da discussão advinda da pesquisa qualitativa apresentará os dados colhidos à luz da teoria referenciada. Nesta fase final, além das considerações e limitações do estudo, será exibida a conclusão, as diretrizes para trabalhos futuros baseados no resultado do trabalho ora apresentado, as referências e anexos constituintes. A seguir, o capítulo de referencial teórico.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

Sendo as pessoas o principal ativo da organização, elas possuem o poder de influenciar positivamente ou negativamente dependendo da forma como são tratadas, podendo ser a fonte de sucesso ou fracasso de uma empresa (CHIAVENATO, 2008). A área Gestão de Pessoas tem como objetivo o desenvolvimento e capacitação do colaborador, visando sua maior satisfação internamente.

Com o intuito de satisfazer e engajar o funcionário, a gestão por competência tem como objetivo observar, desenvolver e prover pessoas capacitadas para a realização de atividades e tarefas propostas (BECKER; NICÁCIO, 2012). Tendo esse conceito como base, o mapeamento de perfil comportamental vem como uma etapa de identificação das características e comportamentos do colaborador, visando alinhá-las às competências que um cargo específico exige.

Conhecendo melhor o perfil de cada colaborador, é possível desenvolver estratégias para recrutar, reconhecer e promover talentos, tendo como principal objetivo formar equipes que gerem resultados efetivos e ao mesmo tempo ter um perfil adequado para cada cargo, impactando positivamente na satisfação e agregando valor ao indivíduo (CHRYSTIN; FRANCISCO, 2019).

No momento em que se exige uma formação de equipe, é necessário que se tenha ciência de que cada indivíduo é fundamental para a realização do trabalho final e a geração do resultado efetivo (CHRYSTIN; FRANCISCO, 2019). Por meio da visão do autor, afirmou que uma equipe de alto desempenho deve conter diferentes perfis que se complementam e que se enxerguem como um time completo, sendo assim devem usar seus talentos individuais para prover um resultado coletivo.

De acordo com Dyer et al. (2012), “As equipes de alto desempenho são aquelas compostas de membros cujas habilidades, atitudes e competências lhes permitem atingir as metas da equipe”. Portanto, em equipes bem estruturadas

os membros são capazes de destrinchar seus objetivos em pequenas metas e internamente resolver seus conflitos, produzindo com efetividade suas atividades e agindo como um time harmônico.

Analisando a representatividade que as pessoas alcançaram ao longo do tempo em paralelo com a importância da área de Gestão de Pessoas dentro das organizações, entende-se que a articulação interna para que os colaboradores se sintam valorizados é essencial para que os mesmos se engajem com os projetos e metas propostas. Delfino (2018) afirma que as empresas não costumam atribuir o resultado positivo de um projeto a uma equipe bem estruturada. O que pode tornar o processo obsoleto e desvalorizado, porque mesmo quando levam isso em consideração, não há um estudo, entendimento e planejamento referente ao tema.

Não se pode deixar de analisar os métodos de formação de equipe, ressaltando que a composição de um time com base em seus talentos e perfis é fator de grande relevância no momento da geração de resultados efetivos e também, para que se sintam motivados e em constante desenvolvimento. Internamente, a equipe conseguirá identificar suas habilidades individuais com base em seus perfis e assim entender seus pontos fracos e fortes, alcançando um maior aproveitamento no momento de alocação de tarefas.

Um aspecto importante no momento de formação das equipes de projeto é a gestão por competências. Levantando as habilidades necessárias para cada tarefa é possível analisar o colaborador que possui as atitudes e o perfil mais alinhado, impactando na otimização de recursos humanos. Essa alocação ideal pode ter como consequência um engajamento elevado vindo do funcionário, fazendo ele enxergar um desenvolvimento exponencial e aumento da sua satisfação.

De acordo com Delfino (2018), a gestão por competências permite que a empresa avalie as lacunas entre as habilidades necessárias para determinada função e as competências dos colaboradores, impactando no diferencial

competitivo da organização diante do mercado, resultando principalmente no valor agregado das atividades desenvolvidas.

Outro ponto relevante é a Gestão de Talentos, que é justamente a junção dos processos desenvolvidos na área de Gestão de Pessoas com uma visão estratégica da empresa. Ou seja, visa recrutar, desenvolver e reter o funcionário, para que suas habilidades, competências e personalidade estejam em perfeito alinhamento com a cultura e resultados da Organização.

Seguindo a linha de raciocínio estratégica, Collings e Mellahi (2009) apresentam uma visão da Gestão de Talentos atrelada a gestão estratégica que resulta na Gestão Estratégica de Talentos (GET). A GET abarca o desenvolvimento e execução de processos e atividades, visando principalmente a sustentabilidade da vantagem competitiva organizacional e a remodelação dos recursos humanos, tendo como objetivo a melhor alocação de pessoas para que se sintam desenvolvidas, gerando alta performance de forma a sempre contribuir para os resultados da empresa.

Cristina e Veloso (2013) afirmam que gestão estratégica de pessoas deve se preocupar com o perfil e com a quantidade de colaboradores de cada perfil, para assim realizar as atividades e garantir o desempenho esperado. Alinhando ao conceito de gestão de competências, a prática segundo Cristina e Veloso (2013) deve ser baseada na adequação de perfil dos funcionários às necessidades da organização em termos de conhecimento, habilidades e atitudes.

Um ponto relevante a se abordar é relacionado à diversidade de pessoas nas organizações. De acordo com Getulio et al. (2004), um gerenciamento efetivo da diversidade de pessoas nas organizações gera um desenvolvimento de vantagem competitiva, pois segundo ele, a influência positiva de um ambiente interno multicultural pode, potencialmente, impactar no crescimento do desempenho da empresa no mercado.

A diversidade inclui todos, não é algo que seja definido por raça ou gênero. Estende-se à idade, história pessoal e corporativa, formação educacional, função e personalidade. Inclui estilo de vida, preferência sexual, origem geográfica, tempo de serviço na organização, status de privilégio ou de não privilégio e administração ou não administração (THOMAS, 1991, p.334-335).

2.1 Comportamento Organizacional

Para Chiavenato (2010), Comportamento Organizacional é o estudo de pessoas e grupos atuando nas organizações. Retrata a interação constante entre organizações e pessoas que se influenciam mutuamente, onde cria uma importante área de conhecimento para pessoas que precisam lidar com organizações, seja para criar novas, mudar as existentes, trabalhar, investir ou dirigir.

Surgiu para mostrar e estudar o comportamento humano nas organizações, onde trata o comportamento individual de tópicos como personalidade, aprendizado, percepção, atitudes, motivação. Está relacionado com trabalho grupal, onde inclui tópicos como normas, papéis, conflitos e construção de equipes.

Segundo Robbins et al (2010), o Comportamento Organizacional é uma área de estudo que pesquisa dentro das organizações o impacto que grupos, indivíduos e estrutura organizacional têm sobre o comportamento das pessoas, com o propósito de aplicar esse conhecimento para melhorar a eficácia organizacional.

É um campo de estudos que se trata de uma peculiaridade com um corpo comum de conhecimento, onde estuda três determinantes do comportamento nas organizações: estrutura, indivíduos e grupos. Para fazer com que as organizações trabalhem eficazmente, aplica-se o conhecimento obtido sobre as pessoas, os grupos e o efeito da estrutura sobre o comportamento.

O Comportamento Organizacional é o estudo sobre o que as pessoas fazem nas organizações e como esse comportamento influencia o desempenho organizacional. Está voltado para situações relacionadas ao vínculo entre pessoas e organizações, enfatiza-se o comportamento referente a tarefas, absenteísmo, trabalho, produtividade, rotatividade, desempenho e administração. Abrange alguns elementos básicos como motivação, liderança, comunicação interpessoal, poder estrutura e processos de grupos, desenvolvimento de atitudes e percepção, aprendizado, resolução de conflitos e negociação, processos de mudança, desenho da tarefa e estresse organizacional.

2.2 Perfil Comportamental

Tendo como base que os cada colaborador possui uma personalidade e um perfil específico, entendemos que a definição de um perfil comportamental individual pode ser uma ferramenta fundamental para o mapeamento de competências. De acordo com Galli (2009), uma vez diagnosticado o perfil comportamental dos indivíduos, o nível de alinhamento ao cargo é avaliado pelo grau de proximidade entre seu perfil e o perfil “ideal” pré-definido para o cargo.

Galli (2009) afirma que, com uma aplicação eficaz do teste de perfil comportamental é possível conhecer a essência e outros fatores do colaborador, como seu perfil no ambiente de trabalho, seu rendimento, sua produtividade, seu estresse, entre outros diversos fatores, seja na vida pessoal quanto na profissional. “Isso significa que não adianta ter um bom conhecimento técnico e não ter um perfil comportamental compatível com o bom desenvolvimento das atividades. O perfil comportamental é o diferencial competitivo de cada profissional” (RABAGLIO, 2004).

Com o passar dos anos, as organizações compreendem que uma avaliação técnica do profissional, baseada somente em habilidades e conhecimentos, não é mais tão eficaz e nem suficiente para afirmar se ela atende todas as exigências de um cargo. E por isso, tornou-se necessária e importante

uma avaliação aprofundada do perfil comportamental individual (CRISTINA; VELOSO, 2013).

Analisando o perfil de comportamento de uma pessoa com a cultura e atuação da empresa, poderemos visualizar as áreas que possivelmente ela terá dificuldades de se adaptar e também a área que sua adaptação será mais fácil. Com essas informações é possível fazer uma alocação mais assertiva, fazendo com que o colaborador se alinhe efetivamente e até desenvolvendo suas principais lacunas de adaptação (CRISTINA; VELOSO, 2013).

Portanto, é necessário definir um modelo de análise de perfil individual que permita que os gestores possam alocar por meio de direcionamentos comportamentais e não só por habilidades técnicas e conhecimentos.

2.3 Teoria DISC

Conforme o que foi citado anteriormente, é possível entender a relevância de se mapear e definir um perfil comportamental individual para os colaboradores em uma organização. De acordo com Xavier et al (2020), por meio do mapeamento de perfil comportamental dos funcionários é possível enaltecer seu trabalho, colaborando para que cada indivíduo encontre seu lugar de maneira feliz e confortável, e isso é promover o desenvolvimento humano dentro de uma empresa.

Segundo Solides (2020), na década de 1920, William Marston, PhD em Psicologia pela Universidade de Harvard, desenvolveu a teoria DISC para explicar as reações emocionais dos seres humanos. A Metodologia MODELO DISC é um sistema de identificação de Perfil comportamental, feito por meio de testes como Profiler e DISC (XAVIER; RIBEIRO; CENTRO, 2020).

É possível afirmar que a metodologia DISC possui características de teorias antecedentes, relacionadas principalmente a comportamentos e tipos de personalidades. Segue um quadro comparativo das teorias comportamentais:

FIGURA 1 - QUADRO DE RELACIONAMENTO DE TEORIAS COMPORTAMENTAIS



Fonte: Matos e Portela (2012)

A sigla determina quatro perfil de comportamento: dominância, influência, estabilidade e conformidade (XAVIER; RIBEIRO; CENTRO, 2020). A metodologia DISC tem como objetivo principal a identificação de traços comportamentais predominantes em cada indivíduo, conhecendo esses traços é possível conhecer as principais tendências de comportamento da pessoa e por consequência, podemos ter mais embasamento para decisões e análises mais assertivas (SOLIDES, 2020).

Trazendo de forma mais detalhada os Perfis de Comportamentos já citados, enxergamos Subfatores que fazem parte da formação de cada perfil e as características especificadas em: Pontos altos, sendo os fatores positivos de possuir alta compatibilidade com o perfil; Pontos baixos, sendo os fatores que podem ser considerados construtivos, possuindo necessidade de crescimento e Pontos de equilíbrio, que seria como utilizar os pontos altos a seu favor para controlar os pontos baixos, resultando em uma melhor performance e desempenho.

QUADRO 1 - PERFIS DE COMPORTAMENTOS, SUBFATORES E CARACTERÍSTICAS

Perfil de Comportamento	Subfatores	Características
Dominância	Determinação	Pontos altos: pessoas visionárias, com tendência a enxergar o futuro e cumprir atividades desafiantes. São competitivas e decisivas, tendo como foco principal a geração de resultados. Por isso, tendem a não admitirem falhas e possuem uma tomada de decisão rápida, levando-os à liderança nata.
	Independência	Pontos baixos: podem ter reações exageradas e desconsiderar opiniões alheias. São vistos como arrogantes, competitivos e centralizadores.
	Automotivação	Ponto de equilíbrio: para manter um equilíbrio entre seus pontos altos e baixos é necessário que exerçam paciência, busquem escutar opiniões alheias e entendam a importância da delegação de tarefas.
Influência	Sociabilidade	Pontos altos: pessoas extremamente boas com relacionamentos interpessoais, abertos, calorosos, amigáveis e extrovertidos. São muito comunicativos e sociáveis, fazendo com que sejam bons decisores, persuasivos e formadores de opinião.
	Entusiasmo	Pontos baixos: podem ser impulsivos e irracionais na forma de agir. Pela forte comunicação podem ser vistos como superficiais, egoístas, inconvenientes e diplomacia exagerada. Podem demonstrar rebeldia e agressividade quando rejeitados.

Continua

Perfil de Comportamento	Subfatores	Características
Influência	Autoconfiança	Ponto de equilíbrio: para manter um equilíbrio entre seus pontos altos e baixos é necessário sejam menos sonhadores e mais pragmáticos, o que impediria a procrastinação gerada pela necessidade de atividades dinâmicas.
Estabilidade	Paciência	Pontos altos: pessoas pacientes e que agem no momento certo, ponderando os sentimentos e relações, são considerados bons ouvintes e pessoas que se importam genuinamente com os outros. São simpáticos e leais com quem os oferece a confiança necessária. São muito detalhistas e planejadores nas atividades que precisam desenvolver, também demonstram adaptabilidade e organização.
	Persistência	Pontos baixos: podem ser muito resistentes a mudanças bruscas e por isso podem ser vistos como questionadores e com dificuldades para tomar decisões. Se magoam com facilidade e guardam rancor, fazendo com que as críticas recebidas sejam potencializadas tendendo a terem características agressivas e temperamentais.
	Consideração	Ponto de equilíbrio: para manter um equilíbrio entre seus pontos altos e baixos é necessário que tenham atenção ao processo de tomar decisões, pois sentem necessidade de conhecer todos os dados envolvidos e isso pode postergar decisões importantes. Devem ter atenção no momento de julgamento, pois como são sensíveis aos problemas alheios, podem estar viesados em determinadas situações.

Continua

Perfil de Comportamento	Subfatores	Características
Conformidade	Exatidão	Pontos altos: pessoas precisas e orientadas à exatidão, são muito lógicos, analíticos, curiosos e disciplinados. Evitam conflitos, sempre agindo de forma diplomática e ponderada.
	Conectividade	Pontos baixos: podem ser muito presas a regras e procedimentos, fazendo com que seus relacionamentos sejam prejudicados. Fazem críticas duras, sem dar importância em como a opinião será percebida.
	Perceptividade	Ponto de equilíbrio: para manter um equilíbrio entre seus pontos altos e baixos é necessário que trabalhem o trabalho em equipe e empatia, desenvolvendo sociabilidade.

FONTE: Elaborada pelo autor com base em Marston (1989) e Matos (2012).

Como mencionado, a teoria é baseada em quatro fatores, Influência, Estabilidade, Conformidade e Dominância. A influência é o fator que indica como o indivíduo lida com relacionamentos pessoais e comunicação, pessoas com o perfil de influência predominante são sociáveis e costumam desenvolver boas relações, apesar de não serem muito realistas. A conformidade é o fato do detalhe e dos fatos, pessoas com um perfil de conformidade predominante são analíticas e críticas, chegando ao pessimismo e se tornando pessoas defensivas

(VIEIRA; RODRIGUES, 2015). A estabilidade é o fator que se refere à paciência e lealdade, indivíduos com um perfil de estabilidade predominante costumam ser metódicos e constantes, porém possuem dificuldades em aceitar mudanças. A dominância diz respeito ao controle e assertividade, aponta como o indivíduo age quanto posto em situação desafiante, pessoas com perfil de dominância elevado são competitivas e decisivas, tendo como foco principal a geração de resultado, porém podem ser muito exageradas em suas reações e atitudes. (VIEIRA; RODRIGUES, 2015).

De acordo com Matos (2008), o real valor da metodologia é a sua capacidade de interpretar as relações entre os fatores citados. Um exemplo, onde uma pessoa altamente dominante tem um grau igualmente alto de Influência, ela terá um comportamento diferentemente em relação a um indivíduo que é igualmente dominante sem o fator Influência.

Com base nas análises resultantes da combinação dos fatores, é possível descrever o comportamento, suas forças e fraquezas, as formas de comunicação e até prever como as pessoas podem reagir diante de situações específicas.

A metodologia sendo aplicada nas organizações para a alocação de colaboradores é uma ferramenta muito interessante, pois se o cargo pode ser definido pelos mesmos fatores que as pessoas, fazendo assim com que o alinhamento seja o mais assertivo possível. Como por exemplo, “esse cargo oferece muitas possibilidades de interação social, e, por isso, deve ser exercido por um indivíduo comunicativo e persuasivo. É importante que o profissional seja capaz de criar um ambiente agradável, inspirando confiança nas outras pessoas” (MATOS, 2008). Analisando este exemplo, logo pensa-se que um colaborador com fatores de perfil influência mais aflorados.

Como afirma Matos (2008), além de melhor alocação dos colaboradores em cargos da organização, a metodologia DISC pode auxiliar em outros diversos processos de Gestão de Pessoas como por exemplo, plano de cargos e salários,

recrutamento e seleção, integração de pessoal, avaliações de desempenho/competência, construção de equipe, cultura e clima organizacional, treinamento e desenvolvimento, dentre outros.

Visando uma aplicabilidade empresarial, temos as seguintes informações no Quadro 2: o perfil e suas tendências comportamentais, o ambiente mais apropriado para o perfil, que tipo de pessoas esse perfil enxerga como sendo mais positivo e as necessidades do perfil para que sua atuação seja mais efetiva.

QUADRO 2 - PRINCIPAIS CARACTERÍSTICAS DOS FATORES DISC

Perfil	Tendência	Ambiente	Equipe	Direcionadores
Alta Dominância	Tomar iniciativa;	Poder e autoridade;	Pensem em prós e os contras;	Tarefas desafiadoras;
	Obter resultados imediatos;	Prestígio e desafio;	Calculam riscos;	Entender que ela precisa das outras;
	Aceitar desafios;	Oportunidade para realizações individuais;	Sejam cuidadosas;	Técnicas baseadas na experiência prática;
	Tomar decisões rápidas;	Diversidade de atividades e operações;	Promovam um ambiente mais estável;	Um choque ocasional;
	Perguntar os porquês;	Respostas diretas;	Pesquise fatos;	Identificação com o grupo;

Continua

Perfil	Tendência	Ambiente	Equipe	Direcionadores
Alta Dominância	Ter autoridade;	Ausência de controle e supervisão;	Pensem bem antes de decidir;	Percepção das penalidades existentes;
	Causar problemas.	Muitas atividades novas e variadas.	Reconheçam as necessidades dos outros.	Controlar seus passos e descansar mais
Alta Influência	Contatar pessoas;	Popularidade e reconhecimento social;	Concentrem-se na tarefa;	Controlar o tempo (caso Dominância ou Estabilidade sejam baixos);
	Promover impressão favorável;	Reconhecimento público de suas habilidades;	Procurem fatos;	Objetividade na tomada de decisão;
	Verbalizar com clareza;	Liberdade para se expressar;	Avaliem mais as pessoas pela razão;	Avaliação mais realística sobre os outros;
	Criar um ambiente de motivação/entusiasmo ;	Ausência de controles e detalhes;	Desenvolva métodos sistemáticos;	Prioridade, prazos e limites.
	Ajudar os outros;	Oportunidade de verbalizar opiniões;	Prefiram mais tratar com coisas;	
	Participar de grupos.		Demonstrem independência.	

Continua

Perfil	Tendência	Ambiente	Equipe	Direcionadores	
Alta Estabilidade	Trabalhar sentado ou mais fixa em um posto;	Segurança;	Reajam rapidamente a mudanças inesperadas;	Preparar-se para as mudanças;	
	Demonstrar paciência;	Menos exposição da vida pessoal;	Gostem de desafios nas tarefas;	Confirmação do seu valor próprio;	
	Desenvolver habilidades especializadas;	Limites claros;	Envolvam-se em mais de uma atividade;	Saber como seu esforço pode ajudar o grupo;	
	Concentrar-se em tarefas;	Apreciação sincera;	Ponham pressão sobre os outros;	Possuir colegas com competência similar;	
	Acalmar pessoas agitadas.		Identificação com o grupo;	Trabalhem em um ambiente imprevisível;	Possuir diretrizes para alcançar as tarefas;
			Procedimentos tradicionais.	Sejam flexíveis de forma criativa.	Encorajamento de criatividade;
					Confiança na habilidade dos outros.

Continua

Conclusão

Perfil	Tendência	Ambiente	Equipe	Direcionadores
Alta Conformidade	Seguir direções e padrões;	Regras e procedimentos claros;	Tenham visão sistêmica;	Trabalhar na sua área de especialização;
	Concentrar-se em detalhes;	Informação de rotinas de trabalho;	Prefiram lidar com pessoas;	Ser mais direta e objetiva em suas atividades;
	Trabalhar sob circunstâncias controladas;	Ambiente estruturado;	Sejam diretas e objetivas;	Objetividade na tomada de decisão;
	Tratar os outros com diplomacia;	Encorajamento;	Administrem problemas e conflitos.	Priorizar tarefas e cumprir prazos;
	Verificar a exatidão das coisas;	Fazer parte de um grupo;		Ser mais firme com os outros (caso a Dominância seja baixa).
	Pensar de maneira crítica.	Trabalhar na sua área de especialização.		

FONTE: Elaborada pelo autor com base em Matos e Portela (2012)

Com base no que foi apresentado, é possível analisar que com o tempo a forma com que as organizações estão lidando com os colaboradores está se modificando. E isso nos mostra que cada vez mais é preciso liderar equipes pensando não somente no resultado final como no processo por inteiro, levando também em consideração a experiência dos funcionários. Um colaborador satisfeito e feliz com seu ambiente de trabalho impacta não somente na sua equipe, mas na empresa de forma geral, pois seu trabalho pode ser melhor executado com ele estando motivado e com um foco bem definido.

E, por isso, é fundamental alocar equipes de trabalho tendo como base as competências necessárias para as atividades a serem desenvolvidas, analisando o time de forma coletiva. Dessa forma, será criado um grupo que se ajuda, se desenvolve, entende e resolve de forma efetiva os problemas internos e, conseqüentemente executam as tarefas demandas da melhor forma possível, gerando para empresa resultados efetivos.

Para que se possa alocar os colaboradores e esses resultados sejam gerados, é preciso entender que as pessoas possuem sua individualidade e, a partir disso pensar em como suas individualidades podem ser complementadas através da individualidade de outro colaborador. É necessário definir um método de alocação alinhado à necessidade de cada organização, tendo como base sua cultura, suas metas e seus objetivos.

A seguir, o capítulo de métodos e técnicas de pesquisa, irá caracterizar a pesquisa, o setor, as técnicas de coleta e análise de dados.

3. MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA

Este capítulo tem por objetivo a especificação dos métodos utilizados para o desenvolvimento do trabalho. Com base nisso, serão apresentados os processos metodológicos envolvidos para o alcance dos objetivos já mencionados, as características da amostra e instrumentos de pesquisa.

O método utilizado para a realização deste trabalho foi a pesquisa exploratória, que é a ênfase dada à descoberta de práticas ou diretrizes que precisam modificar-se e na elaboração de alternativas que possam ser substituídas. (OLIVEIRA S., 2004, p.134).

Por envolver dois instrumentos de pesquisa, questionários quantitativos e entrevistas semi-estruturadas qualitativas, foi definido que a pesquisa seria exploratória mista. Segundo CRESWELL (2003), a abordagem mista é quando dados qualitativos e quantitativos são coletados e analisados para estudar um fenômeno num único trabalho. Segundo este autor, as tendências inerentes a um dos métodos, qualitativo ou quantitativo, podem neutralizar as tendências do outro método.

De acordo com Gil (1994), o questionário é um instrumento de investigação composto por uma quantidade de perguntas apresentadas às pessoas envolvidas na pesquisa, podendo ser feitas por meio de formulários. Gil 1994, afirma que a entrevista é uma técnica de coleta de dados que permite que o entrevistador analise tópicos extras que não estavam presentes no roteiro pré-determinado. Para Flick 2009, entrevistas com roteiros semi-estruturados ajudam no processo para obtenção de informações, justamente por ter uma certa flexibilidade no momento de fazer determinadas perguntas ou colocações.

3.1 Amostra

De acordo com Malhotra (2012), é relevante considerar dois elementos principais para realização de pesquisa, sendo eles: população, definida como a soma de todos os indivíduos que compartilham de uma característica ou um

conjunto de características em comum e a amostra, que significa um extrato dos indivíduos de uma população. Sendo ambos relevantes para uma pesquisa, por apresentarem o universo que está sendo priorizado no problema de pesquisa.

Para esta pesquisa, a amostra foi composta por dois públicos: membros da Empresa Júnior de Administração da Universidade de Brasília, AD&M Consultoria Empresarial e da Empresa Júnior de Empresarial, Engenharia e Arquitetura, Projetos Consultoria Integrada.

De acordo com a ferramenta de Web Commento, que envolve os seguintes aspectos: a população envolvida, a porcentagem de erro amostral, o nível de confiança e a distribuição da população. A amostra do estudo abarcou 57 membros da Empresa Júnior de Administração (AD&M Consultoria Empresarial) e 46 membros da Empresa Júnior de Empresarial, Engenharia e Arquitetura (Projetos Consultoria Integrada), com tempo de estágio entre 6 e 24 meses. Para sua definição foi utilizada uma população de 103 membros de Empresa Juniores do DF, um erro amostral de 10% e um nível de confiança de 90%, tendo como resultado final a necessidade de análise de 42 respostas aos questionários.

3.2 Instrumento de Pesquisa

Para a realização deste trabalho foram utilizados dois instrumentos: um questionário quantitativo e dois questionários para as entrevistas qualitativas. O questionário quantitativo contém 13 perguntas genéricas para entender a percepção dos envolvidos sobre métodos de alocação em projetos. A entrevista qualitativa para consultores de projetos com 8 perguntas e a entrevista qualitativa para diretores de projetos com 5 perguntas.

O roteiro do questionário quantitativo foi responsável por analisar a percepção dos colaboradores das Empresas Juniores referente ao método ou ausência de método de alocação de projetos específicos de seu ambiente. E por isso foi composto por 12 perguntas fechadas e 1 pergunta aberta, como é demonstrado inteiramente no Apêndice A. As perguntas objetivas tinham opções

de sim ou não, opções de diversos tipos de testes de personalidade, opções de possíveis contribuições e finalidades do teste comportamental e opções baseadas na escala *likert* variando na escala de 1 a 4 (sendo 1 – Discordo totalmente; 2 – Discordo parcialmente; 3 – Concordo parcialmente; 4 – Concordo totalmente), que é um instrumento de mensuração de atividades comportamentais que permite descobrir o nível de intensidade de afirmações.

E o roteiro da entrevista qualitativa semi-estruturada, presente no Apêndice B e Apêndice C, foi aplicado para 2 diretores de projetos com 5 perguntas subjetivas e para 2 consultores de projeto com 8 perguntas subjetivas, visando compreender e analisar os métodos de alocação desenvolvidos e percebidos. Com base em pesquisas e conhecimentos obtidos, foi estruturado um questionário que visou entender as etapas envolvidas no processo de definição e alocação de membros da Empresa Júnior em equipes/áreas/grupos de trabalho, verificar se foi levado em consideração a formação de equipe e sinergia, descobrir o que o entrevistado entende por “alocação efetiva” e saber se ele sente que o método utilizado no processo é o mais adequado para a realidade da Empresa.

3.3 Procedimentos Metodológicos

A coleta de dados foi feita pelo próprio pesquisador no primeiro semestre de 2021. O questionário foi construído de acordo com Aaker *et al* (2001), levando em consideração uma sequência de etapas lógicas, sendo elas: planejar o que vai ser mensurado, formular as perguntas para obter as informações necessárias, definir o texto e a ordem das perguntas e o aspecto visual do questionário, testar o questionário utilizando uma pequena amostra em relação a omissões e ambiguidade, por fim caso seja necessário, corrigir o problema e fazer um novo pré-teste.

A pesquisa quantitativa foi respondida por 46 membros de 2 Empresas Juniores distintas (28 membros da Empresa Júnior de Administração e 18 membros da Empresa Júnior de Empresarial, Engenharia e Arquitetura). O

questionário foi desenvolvido pelo aplicativo de gerenciamento de pesquisas do Google, Google Forms, e foi divulgado para os membros por meio de grupos do WhatsApp, sendo enfatizada sua importância durante as Reuniões Gerais das Empresas Juniores.

As entrevistas qualitativas foram feitas à distância por meio do serviço de comunicação por vídeo desenvolvido pelo Google, Google Meets, em horários previamente estabelecidos e foram gravadas com a devida autorização dos entrevistados. Primeiramente foi feita a entrevista com os 2 diretores individualmente e em seguida com 2 consultores também individualmente. As Entrevistas iniciaram com apresentação da entrevistadora, uma breve contextualização do tema e finalidade do trabalho da pesquisa deixando claro que o cunho acadêmico.

3.4 Procedimentos de análise de dados

A análise dos dados do questionário qualitativo foi feita após as transcrições das entrevistas, utilizando a análise de conteúdo que “busca conhecer aquilo que está por trás das palavras sobre as quais se debruça...”(BARDIN, 2001).

As informações quantitativas foram analisadas estatisticamente, trazendo numericamente dados para validar as informações percebidas nas entrevistas qualitativas. Assim, “metodologias geralmente têm embutidas nelas suposições sobre a natureza da realidade e axiomas subjacentes ou implícitos sobre o comportamento humano” (OLSEN; MORGAN, 2005).

4. RESULTADOS E ANÁLISES

Os resultados obtidos serão apresentados separadamente. Primeiro será descrito os pontos de destaque, características que chamaram a atenção e cruzamento de informações das entrevistas realizadas, e em seguida será exposto os resultados do questionário quantitativo.

4.1 Entrevistas

4.1.1 Diretores de Projetos

As entrevistas foram realizadas com o intuito de entender como funciona o método e o processo de alocação de pessoas em projetos nas Empresas Juniores, bem como suas especificidades. No Apêndice B consta o roteiro completo da entrevista.

TABELA 1 - QUESTÃO 1 DA ENTREVISTA COM DIRETORES DE PROJETOS

1. Hoje, dentro da Empresa Júnior, vocês utilizam algum método específico de alocação de pessoas dentro dos projetos, grupos de trabalho e áreas?	
Empresa Júnior	Resposta
AD&M	“O projeto fecha e eu tenho contato para saber o perfil esperado para o projeto de acordo com o que o cliente espera. Exemplo: preciso de um consultor que fale muito, porque o cliente gosta de gente que conversa muito. O follow (pessoa responsável pela venda do projeto) tem que traçar bem esse perfil no momento de contato com o cliente para que eu possa definir uma pessoa alinhada e não dar problema com o cliente.” / “Ao receber o e-mail com o perfil eu verifico a disponibilidade em primeiro lugar em uma tabela. Em cima disso eu tento traçar o perfil com base no que eu conheço do consultor, atualmente tenho um contato muito próximo com os consultores, tenho várias reuniões e acompanhamentos e através disso, subjetivamente, eu tento definir esse perfil.” / “A gente tem que pegar pessoas com perfis diferentes para que elas se complementem. Exemplo: uma pessoa comunicativa e uma mais analítica, até para que ambos se desenvolvam” / “Estamos iniciando na plataforma Sólides/teste DISC, temos um perfil traçado por lá. Na plataforma tem o perfil delimitado e através disso eu defino esses <i>matches</i> entre consultores e projetos.” / “Pego muitos feedbacks com a gerência, que tem muito contato com a equipe. Então pego a minha percepção mais a percepção dos gerentes que tem uma visão mais técnica, depois valida nos acompanhamentos com os consultores” / “Porém, nem sempre isso é aplicado. Porque também é levado em

	consideração a capacidade produtiva, agora com a plataforma rodando terei resultados mais objetivos sobre.”
PCI	“Primeiro analiso na minha cabeça quem está livre e quem poderia estar no projeto. Tenho uma planilha que tem todos os consultores e gerentes, uma planilha de controle mesmo, que tem as preferências dos consultores e gerentes”. / “O critério que eu uso são os gostos, se a pessoa puxa mais para uma área específica ou gosta de um tipo específico de projeto, afinidade mesmo, uso também a sobrecarga do membro, quanto mais livre ele estiver eu vou dar prioridade para ele. Depois que eu defino o gerente ele me ajuda na decisão do(s) consultor(es), os gerentes são generalistas, mas priorizamos por área de atuação”. / “Quando vou decidir com o gerente a alocação do consultor, a discussão leva muito em consideração o técnico, principalmente quando o projeto exige algo mais específico (exemplo: Excel), se o projeto tem muitas chances de dar errado ou não, daí alocamos um consultor mais experiente, por exemplo. O mais importante é que a pessoa seja comprometida e faça as entregas no prazo”.

Fonte: elaborado pelo autor, 2021

Analisando a Tabela 1 sobre métodos de alocação, percebe-se que existem pontos semelhantes e distintos, como semelhantes podemos enxergar os critérios para alocação sendo: disponibilidade/capacidade produtiva, alinhamento/interesse e necessidades do projeto, a colaboração com o gerente para avaliar e definir a alocação, a existência de uma ferramenta de verificação de disponibilidade de consultores e gerentes e a subjetividade no processo de alocação, ou seja, ausência de indicadores numéricos. Como pontos de diferença temos que a Empresa Júnior de Administração está começando a utilizar uma plataforma de mapeamento de cargos e perfis na AD&M.

TABELA 2 - QUESTÃO 2 DA ENTREVISTA COM DIRETORES DE PROJETOS

2. O que é levado em consideração no processo de formação de equipes para o desenvolvimento dos projetos/atividades da Empresa Júnior?	
Empresa Júnior	Resposta
AD&M	“Analiso a parte técnica do(s) consultor(es). Exemplo: se um consultor é bom em finanças, ele preferencialmente será alocado em um projeto de finanças.” / “Eu sempre busco alocar o consultor em uma área que ele tem afinidade, mas tentando ser uma solução que ele nunca tenha executado, soluções mais diversas pra ele poder se desenvolver também” / “Primeiro eu aloco os consultores e depois aloco os gerentes. Depende do perfil do gerente também, nível de cobrança e comunicação são muito levados em consideração, os gerentes são generalistas e isso facilita, então eu monto os consultores e depois escolho um gerente que se encaixe melhor no

	<p>perfil dos consultores. Perfis complementares principalmente. Exemplo: consultores mais calados, o gerente deve ser mais comunicativo”. / “O follow não é levado em consideração, ele tem um papel mais complementar e é uma questão do restante da equipe se alinhar a ele”. / “A Sólides/teste DISC traz uma visão de quais perfis são complementares, qual perfil se encaixa melhor, quais complementos seriam mais interessantes, lá inclusive já tem qual é o melhor perfil para cada cargo. Dentro da plataforma isso se chama ‘Engenharia dos Cargos’, traz vários parâmetros e a diretoria define esse perfil com base na nossa experiência e necessidade mesmo. Aí, tendo esse perfil de consultor mapeado eu busco alocá-los dessa forma.” / “No último acompanhamento que fiz com os consultores, pergunto mais sobre o que ele quer desenvolver, quais são os pontos fortes e fracos. Isto já acontece na Sólides/teste DISC né, o que já ajuda. Agora com a plataforma vejo as coisas e tornando menos subjetivas, porque antes dela tudo era com base na minha percepção mesmo e do gerente também”.</p>
<p>PCI</p>	<p>“A equipe de projeto é formada pelo consultor e gerente, o membro que vendeu o projeto faz um acompanhamento mesmo que de longe, e tem também uma pessoa de gestão que fica responsável pelo clima e engajamento dentro do projeto, no começo o membro de gente e gestão é responsável pelo desenvolvimento e pela capacitação do consultor, tem uma reunião no meio e no final do projeto para fazer esse acompanhamento do desempenho”. / “Aqui a gente tem uma descrição de cargos meio que para o ‘membro ideal’, que envolve proatividade, empatia, escuta ativa, sentimento de dono, gestão do tempo, trabalho em equipe...” / “Pra mim, o consultor ideal seria uma pessoa comprometida com o resultado final do trabalho, que saiba negociar com seu gerente, ter capacidade analítica, ser o braço direito do gerente dentro do projeto, a pessoa que o gerente confiar. O consultor deve pensar ‘se meu gerente não estiver presente no meu projeto, eu vou seguir normalmente e/ou até melhor”. / “Não costumo pensar no consultor complementando o gerente. Eu penso mais na minha disponibilidade e na necessidade do projeto. Acaba sendo mais subjetivo assim...” / “Na PCI, temos o perfil DISC mapeado de todos os membros, mas não cheguei a usar ele pra montar a equipe de projeto, não é a prioridade no momento, mas seria o ideal.” / “Passamos para os consultores um formulário para saber o que a pessoa gosta de executar e os gerentes também sabem muito por conta das reuniões internas de projetos, acompanhamento de gente e gestão e pelo cotidiano dos consultores e o relacionamento mesmo.” / “Para saber mais sobre as habilidades dos consultores é mais <i>feeling</i> mesmo, nada muito estruturado, é pelo contato diário.” / “No caso de projetos com mais de um consultor eu penso muito na disponibilidade, preferências, proximidade dos consultores e na quantidade de vezes que um consultor trabalha com o outro e se essa dupla funciona também”.</p>

Fonte: elaborado pelo autor, 2021

Analisando a Tabela 2 sobre o processo para formação de equipes de projeto foi possível enxergar algumas semelhanças e divergências. As duas

Empresas Juniores possuem consultores e gerentes em suas equipes de projetos, porém em uma eles buscam formas de alocar perfis complementares e em outra a prioridade é mais alinhamento às necessidades do projeto. Interessante verificar que a Empresa Júnior de Administração está buscando formas de tornar o processo menos subjetivo e mais prático por meio da plataforma Sólides/teste DISC, e a Empresa Júnior de Empresarial, Engenharia e Arquitetura ainda não sente a necessidade de se aprofundar neste tópico.

TABELA 3 - QUESTÃO 3 DA ENTREVISTA COM DIRETORES DE PROJETOS

3. Como tem sido mensurada a efetividade da alocação de pessoas nos projetos e atividades da EJ?	
Empresa Júnior	Resposta
AD&M	“Os projetos estão começando a acabar agora, mas a gente tem feito roda de feedback ao final do projeto. Não tem um indicador, eu acompanho muito pelo desempenho das pessoas mesmo. Está nos planos ter algo mais objetivo para analisar a efetividade da alocação dos projetos.” / “Em projetos que tiveram um resultado muito positivo, consegui sentir muita sinergia na equipe, foi um projeto grande, de 109 dias e no momento da troca de equipe senti que como um todo a equipe trabalhou muito bem, tinha muita conexão, a equipe executava em conjunto, esse aspecto não influenciou diretamente no melhor projeto, mas indiretamente sim.”
PCI	“Não tem algo estruturado. Teria a avaliação de desempenho, mas a gente não usa mais. Hoje em dia, é muito nas reuniões quinzenais entre o diretor e os gerentes. Avaliamos muito no feeling, sentimos que a pessoa está ausente no projeto e então tentamos melhorar isso no próximo projeto.” / “Quando tem algum problema com os consultores, eu busco entender o que o gerente tá percebendo e começo a dar ideias sobre o que pode melhorar com base no problema. Se não der certo, eu como diretor vou lá falar com o consultor ‘como quem não quer nada’ e investigar a visão da pessoa da situação.” / “Temos análises dos NPS’s (Net Promoter Score) nos projetos, se o NPS não foi promotor, já dá pra saber que o projeto não deu certo. Existe também a percepção do cliente e até dados da própria empresa, como por exemplo o sucesso da empresa no mercado. Quando o NPS não é promotor, eu entro em contato com o gerente e tento entender o motivo pelo qual isso aconteceu e depois é analisado o que pode ser feito com relação para não acontecer mais.” / “Em uma situação em que a equipe de projeto não está se comunicando bem, eu como diretor, vou investigar individualmente o que está acontecendo, tento dar voz para a pessoa e construir com ela uma solução para que seja bom pra ela, pra equipe, para o projeto e de forma geral, para os resultados da EJ”.

Analisando a Tabela 3 sobre mensuração da efetividade de alocação de pessoas em projetos, percebeu-se a existência de pontos de semelhança entre as Empresas Júniores, como o fato da ausência de um indicador que verifique propriamente esse desempenho, o que existe é uma análise subjetiva e observação dos indicadores finais de desempenho dos projetos, como o NPS.

Importante ressaltar que nas duas Empresas, por mais subjetivo que seja, existe uma assimilação entre a conexão/sinergia da equipe e o desempenho final no projeto, ou seja, fazem de tudo para que a comunicação interna seja a mais efetiva possível e buscam melhorar cada vez com o andamento da execução dos projetos, entendendo que o alinhamento da equipe é capaz de impactar diretamente os resultados finais do projeto.

TABELA 4 - QUESTÃO 4 DA ENTREVISTA COM DIRETORES DE PROJETOS

4. Qual é a sua percepção sobre o processo de alocação de pessoas nos projetos da sua Empresa Júnior? O que você avalia como positivo? O que você avalia como pontos a serem melhorados?	
Empresa Júnior	Resposta
AD&M	<p>“Sem a utilização da nova plataforma, acho que seria melhor se a gente tivesse uma forma de mensurar, porque como não tem mais acompanhamento individual só tem a visão do gerente e as coisas poderiam ser mais analíticas.” / “Tento trazer muito o benefício que tem por trás daquele projeto para o membro entender mais porque está sendo alocado.” / “Falta um método de alocação mostrando mais o motivo pelo qual AQUELA pessoa, em específico, está sendo alocada, muita gente não sabe como funciona e isso faz muita diferença. A pessoa não vê tanta objetividade no motivo pelo qual ela está sendo alocada, até tento trazer o complemento de competência...” / “Como ponto positivo é que eu estou dando mais espaço pra pessoa me contar no que ela quer se desenvolver, e isso faz com que o consultor sinta essa trilha de aprendizado sendo influenciada. Eu deixo muito o canal aberto, tento marcar acompanhamentos para detalhar melhor o projeto e a solução.” / “Com a plataforma Sólides/teste DISC, como negativo eu vejo que a pessoa pode questionar o resultado dela dentro da ferramenta e não tem muito o que a gente fazer, outra coisa seria a forma de alocar, porque a pessoa pode achar que ela está sendo prejudicada pelo perfil que a plataforma fez dela, ela pode levar pro lado ruim, pode ficar muito confuso e enviesado. Mas vejo isso como algo que podemos contornar, como preparar o discurso, escolher direitinho o perfil, analisar mais de perto.” / “Como ponto positivo enxergo que todo mundo foi avaliado pela mesma pesquisa, é uma base comum, dá pra avaliar muitos pontos e combinar as pessoas com mais efetividade. Teremos uma riqueza de dados, dados são bem mais objetivos que a minha percepção, mesmo que isso esteja sendo</p>

	melhorado com o tempo.” / “Com a plataforma, podemos analisar se aquele cargo faz mesmo sentido pro perfil dela.”
PCI	“Eu sinto que, em condições saudáveis de não sobrecarga, faltam dados e métricas, coisas que me falem numericamente o que funciona e o que não funciona, acho que coisas menos subjetivas como o que é feito agora, algo que possa ser mais objetivo, porque hoje é muito subjetivo. Algo positivo é que existem muitas conversas e uma comunicação muito fluida entre o diretor e o gerente, e o gerente e os consultores.” / “Quando um consultor não aceita o projeto, o dever do gerente é tentar negociar com o consultor, tentar entender o real motivo de ter negado a proposta.” / “Acredito que os consultores sabem subjetivamente o motivo pelo qual estão sendo alocados, se for pelo interesse ou algo que a pessoa saiba que ela se destaca. Mas acho que ela não entende de forma completa o motivo da alocação. Quando eu nívelo o gerente da alocação e ele vai alocar o consultor, deixo claro que é importante mostrar para o consultor que ele é importante para o projeto, tento fazer com que o processo seja muito motivador.”

Fonte: elaborado pelo autor, 2021

Analisando a Tabela 4, referente à percepção dos diretores com relação ao processo de alocação, é possível enxergar que, apesar de tentarem trazer motivos claros no momento da alocação em forma de conversa, é sentida a falta de um método mais objetivo, visível, com dados e métricas que mostrem para os consultores os motivos por trás da decisão. Os diretores percebem que muitas vezes os consultores não possuem total entendimento das justificativas de alocação, e isso pode afetar negativamente a sua motivação e seu desempenho nas entregas finais.

É importante ressaltar que apesar da subjetividade, é muito positivo que os diretores estejam mais próximos dos membros (consultores e gerentes) e consigam ter conversas abertas, gerando transparência no relacionamento. Um ponto de destaque são os benefícios apresentados pela plataforma Sólides/teste DISC na Empresa Júnior de Administração, sendo a mesma base de análise e geração de dados padronizados tendo como fonte o perfil gerado por cada membro, trazendo clareza e objetividade na decisão de alocação.

TABELA 5 - QUESTÃO 5 DA ENTREVISTA COM DIRETORES DE PROJETOS

5. O que você pensa quando falo “alocação efetiva”?	
Empresa Júnior	Resposta
AD&M	“Eu acho que, primordialmente, é aquela que a gente consegue gerar um fruto positivo. Se a alocação foi efetiva, o resultado do projeto vai ser positivo com relação à qualidade, prazo e o desenvolvimento do membro. Enxergo muito a combinação desses três fatores, efetividade do projeto e desenvolvimento da equipe. O desequilíbrio desses três pontos pode mostrar que a alocação não foi efetiva.” / “Nós avaliamos o projeto pelos indicadores: NPS, prazo, efetividade, eficiência, requisitos técnicos e o desenvolvimento da equipe ainda não tem algo que diga objetivamente o desenvolvimento da equipe, mas tem roda de feedbacks, acompanhamento com os membros, acompanhamentos dos grupos de projetos.”
PCI	“Pra mim a alocação efetiva é alocar o melhor talento possível para aquela vaga, alinhamento entre o consultor e projeto, e também o feedback positivo do cliente, NPS promotor, percepção da equipe, se o projeto foi capacitante ou não, se o cliente ficou engajado, se sentiu parte daquilo e da construção do projeto, quando ele se pergunta se o projeto fez sentido e percebe que fez.”

Fonte: elaborado pelo autor, 2021

Analisando a Tabela 5 sobre a percepção dos diretores referente ao termo “Alocação Efetiva”, percebeu-se que envolve principalmente os indicadores de resultado final dos projetos, como o NPS, qualidade, prazo e requisitos técnicos, somado ao desenvolvimento dos membros em sua trajetória no projeto.

Trazendo esse alinhamento interno entre os indicadores do projeto e desenvolvimento da equipe, é importante incluir a percepção do cliente que pode ser trazida de forma objetiva por meio do NPS e por meio de aspectos percebidos pela equipe, como engajamento e co criação com o cliente.

4.1.2 Consultores de Projetos

As entrevistas foram realizadas com o intuito de entender a percepção dos consultores com relação à alocação de projetos nas Empresas Juniores, bem como suas especificidades. No Apêndice C consta o roteiro completo da entrevista.

TABELA 6 - QUESTÃO 1 DA ENTREVISTA COM CONSULTORES DE PROJETOS

1. Como você se sente com relação às competências que você apresenta e às atividades que você executa hoje na Empresa Júnior?	
Empresa Júnior	Resposta
AD&M	“Hoje eu sou consultora e faço parte da assessoria e do grupo de trabalho do Processo Seletivo.” / “O Programa Trainee foi essencial pra mim, tudo que eu aprendi até hoje foi por meio da Empresa Júnior. Enxergo que a gente tem muito apoio da equipe e que as competências comportamentais são mais “valorizadas” que as técnicas. As competências comportamentais que eu desenvolvi dentro da Empresa Júnior super fazem sentido com a minha rotina como consultora e nos Grupos de Trabalhos que eu participo.”
PCI	“Com relação ao técnico, eu já tinha noção de algumas coisas e comecei a me aprofundar muito em Excel. Eu já tinha uma base teórica e quando peguei um projeto que precisava de Excel, apliquei na prática. No Programa Trainee não tive nenhuma capacitação, mas quando fui efetivado fiz um curso de Excel na Udemy. Com relação ao comportamental, desde que entrei no Programa Trainee, a minha comunicação melhorou muito, apesar de nunca ter tido problema com isso, senti que evolui muito nesse sentido, minha comunicação ficou mais clara e objetiva.” / Sempre me vi como uma pessoa que trabalha bem sob pressão, relação tempo, senso de urgência, meta, o que eu preciso atingir, qualidade esperada e especificidades da entrega. Dentro da PCI vi que em situações de pressão eu consigo atingir o que se espera.” / “Eu senti falta de metodologias e processos, pois entrei em um projeto de última hora e me senti perdido. Outra experiência que passei foi em um projeto mais recente, e senti que o projeto não tinha estrutura, um rumo.”

Fonte: elaborado pelo autor, 2021

Analisando a Tabela 6, referente ao desenvolvimento inicial dos consultores, entendeu-se que nas duas Empresas Juniores os consultores percebem uma alta curva de aprendizagem no Programa Trainee, principalmente em aspectos comportamentais.

As competências técnicas possuem mais aplicabilidade quando já estão inseridos na realidade de projeto, fazendo assim com que possuam um foco em assuntos específicos alinhados às necessidades individuais no momento da execução. Também foi possível notar que dentro dos projetos os consultores conseguem desenvolver autoconhecimento, entender seus perfis de trabalho e compreender seus limites.

TABELA 7 - QUESTÃO 2 DA ENTREVISTA COM CONSULTORES DE PROJETOS

2. Como aconteceu o processo de alocação para desenvolver as atividades que você executa hoje?	
Empresa Júnior	Resposta
AD&M	“Quando eu fui efetivada eles lançaram um forms para saber quais as áreas que eu tinha mais interesse. Então vejo que a área faz sentido, tendo como base esse forms já respondido.” / “Quando eu sou alocada, eu tento entender o motivo e eu vejo que é com base no meu interesse e com base no perfil comportamental. Não enxergo outros motivos além de perfil e interesse.” / “Como ponto de desenvolvimento eu vejo que é mais na parte técnica, não vejo que tem foco tanto no comportamento, talvez não seja passado pra gente e seja discutido internamente.”
PCI	“Não sei os detalhes sobre a decisão, mas no momento que me chamaram (gerente ou diretor de projetos), mais por uma conversa informal, me falaram que fazia muito sentido pra mim e me perguntavam se eu ‘topava’.” / “Meu perfil DISC é mais analítico, então entendo que sou alocado para projetos que exigem uma capacidade mais analítica, mas no momento em que eu era alocado nada disso era falado pra mim, era mais de forma geral/informal.”

Fonte: elaborado pelo autor, 2021

Analisando a Tabela 7, que busca entender a percepção dos consultores com relação ao seu processo de alocação. É perceptível que eles possuem um entendimento raso e com base em achismos sobre sua alocação em projetos, entendem que pode ter como base o interesse e o perfil de trabalho de cada um, porém nada é uma certeza, trouxeram até que não enxergam muito como sendo algo relacionado ao comportamento, somente com base em competências técnicas.

TABELA 8 - QUESTÃO 3 DA ENTREVISTA COM CONSULTORES DE PROJETOS

3. Você já participou de testes de personalidades ou identificação de perfil comportamental? Se sim, quais?	
Empresa Júnior	Resposta
AD&M	“Dentro da AD&M eu só fiz o Sólides/teste DISC.” / “Revendo eu vejo que tem umas coisas que não estão tão alinhadas, mas é por conta do tempo mesmo, o teste foi feito em outubro de 2020. De forma geral acho muito legal que a gente consegue se conhecer e a diretoria consegue ter muito insumo.” / “Antes da AD&M fiz o teste 21 personalidades.” / “A Sólides/teste DISC vai mais para um lado profissional, como eu me comporto no ambiente de trabalho e no das 21 personalidades tem mais foco pessoal.”

PCI	“DISC e 16 personalidades. Não senti diferença entre eles, lembro que o que apareceu no de 16 personalidades foi bem semelhante ao que apareceu no DISC.”
-----	---

Fonte: elaborado pelo autor, 2021

Verificando a Tabela 8, relacionada à participação dos consultores em testes de personalidades, é possível perceber que nas duas Empresas Júniores os consultores fizeram o teste de personalidade baseado nos princípios da teoria DISC. A percepção de forma geral foi que conseguem enxergar alinhamento entre o resultado do teste e seus respectivos perfis de trabalho na prática, trazendo o ponto de que contribuiu para o autoconhecimento e insumo para decisões estratégicas da diretoria.

TABELA 9 - QUESTÃO 4 DA ENTREVISTA COM CONSULTORES DE PROJETOS

4. Você já ouviu falar na metodologia que utiliza a sigla DISC (D de dominante, I de influente, S de estável e C de conforme)?	
Empresa Júnior	Resposta
AD&M	“Não, mas fiz o teste da Sólides/teste DISC que te dá uma classificação mais comparativa e não define um perfil 100%. É mais sobre “o quanto você tem determinada competência”.
PCI	“Sim”.

Fonte: elaborado pelo autor, 2021

Verificando as respostas apresentadas na Tabela 9, referente à metodologia DISC. É possível notar que mesmo o teste apresentado na plataforma Sólides tem como base os mesmos princípios do método DISC, o consultor da Empresa Júnior de Administração não conseguiu assimilar e por isso trouxe a percepção de que não conhecia a metodologia DISC. Contudo, podemos entender que ambos possuem os mesmos conceitos e por isso é possível analisar da mesma forma.

Tendo isso em vista, o consultor entrevistado afirma que o resultado do teste é uma porcentagem do perfil que mais te representa, o que faz com possam ter uma visão ampla sobre o que está sendo avaliado e com o que mais se identificam naquele momento em sua trajetória dentro da Empresa Júnior.

TABELA 10 - QUESTÃO 5 DA ENTREVISTA COM CONSULTORES DE PROJETOS

5. Você já participou da aplicação do teste DISC para identificação do seu perfil? Se sim, com que objetivo participou desta aplicação	
Empresa Júnior	Resposta
AD&M	“Desenvolver os membros, autoconhecimento, dar o <i>match</i> com o cargo e decisões internas de alocação de projetos”.
PCI	“Uma empresa parceira estava auxiliando no momento de troca de gestão da PCI e eles passaram o teste DISC para a gente fazer.”

Fonte: elaborado pelo autor, 2021

Analisando a Tabela 10, referente à participação e o objetivo da aplicação do teste DISC podemos notar que o consultor entrevistado na Empresa Júnior de Administração enxerga a aplicação tendo como objetivo o autoconhecimento, desenvolvimento de membros, decisões estratégicas de alocação em projetos e alinhamento entre os perfis dos membros e cargos. O consultor entrevistado da Empresa Júnior de Empresarial, Engenharia e Arquitetura não identifica um objetivo em específico e afirma que fez o teste a pedido de uma empresa parceira que estava auxiliando a Empresa Júnior.

TABELA 11 - QUESTÃO 6 DA ENTREVISTA COM CONSULTORES DE PROJETOS

6. Considerando que você participou de uma aplicação DISC, pode partilhar quais foram os ganhos após o resultado do teste? Houve alguma aplicabilidade pessoal ou profissional?	
Empresa Júnior	Resposta
AD&M	“Pegar a Sólides/teste DISC para entender quais competências cada cargo precisa. Vejo muitos ganhos, até inicialmente para autoconhecimento.”
PCI	“A primeira coisa que pensei quando vi o resultado foi que eu era ‘analítico’, olhei para os pontos que a pontuação não deu tão alta (influyente e dominante) e pensei ‘Como eu posso desenvolver esses pontos que estão mais distantes do meu perfil?’ / Com o resultado ‘analítico’, vi que fez bastante sentido e tudo mais, mas acho que o maior ganho foi entender as lacunas do meu perfil e na prática, querendo desenvolver a influência e dominância, tentei entrar na área comercial.”

Fonte: elaborado pelo autor, 2021

Analisando a Tabela 11, referente aos ganhos do teste de perfil DISC percebemos que os consultores enxergam como principal benefício o

autoconhecimento. O consultor da Empresa Júnior de Empresarial, Engenharia e Arquitetura afirmou que no momento em que viu o resultado conseguiu se perceber e principalmente analisar pontos em que poderia melhorar e a partir disso, criar planos de ação efetivos para alcançar um equilíbrio entre as competências envolvidas nos diferentes resultados.

TABELA 12 - QUESTÃO 7 DA ENTREVISTA COM CONSULTORES DE PROJETOS

7. Você consegue identificar os tipos de perfis na configuração das equipes da EJ? Se sim, você prefere trabalhar com perfis semelhantes ou distintos do seu? (Justifique)	
Empresa Júnior	Resposta
AD&M	“Eu acho que sim. Acho que são coisas pontuais, você percebe mais essa diferença quando tem mais uma pessoa ‘fora da curva’. Sinto que tem mais pessoas parecidas comigo do que diferentes.” / “Sobre a equipe de projeto, sinto que entre consultor e gerente é mais distinta, mas consultor e consultor é mais semelhante.” / “Acho que os dois jeitos de execução funcionam.” / “Pensando sobre o perfil do gerente e do consultor acho que as coisas funcionam sendo diferentes ou iguais.”
PCI	“Eu percebo de maneira geral (gerente e consultores), essas pessoas tem o perfil mais de olhar para o lado técnico do projeto, a parte prática. Enquanto que as pessoas de venda e gente e gestão tem mais foco no relacionamento humano, ou seja, o responsável pela venda foca em passar a percepção do cliente sobre o que está acontecendo no projeto, fazer essa ponte entre o cliente, os consultores e gerentes. A pessoa de gente e gestão ela tem foco no comportamento das pessoas envolvidas, no clima da área, se os envolvidos estão se sentindo bem dentro do projeto, quais as expectativas, feedbacks.” / “Eu consigo enxergar o perfil das outras pessoas que estão envolvidas comigo no projeto, já tive um gerente que tinha um perfil mais planejador, outro que tinha um perfil mais influente e com relação aos consultores senti que foi um perfil mais analítico.” / “Sinto que o perfil geral das pessoas é mais distinto e eu acho que isso é bom, apesar de ser interessante ter pessoas que pensam igual a você, acho que é muito bom ter pessoas que trazem lados diferentes sobre uma mesma situação. Percebo que como eu tenho uma visão mais crítica e a outra pessoa tendo um perfil diferente do meu, me senti mais ouvido, foi menos conflitante. De forma geral, senti que com perfis diferentes, existe uma chance maior de se complementarem.”

Fonte: elaborado pelo autor, 2021

Analisando a Tabela 12, referente à percepção dos consultores sobre os diferentes tipos de perfis, percebemos que possuem uma visão distinta. Na Empresa Júnior de Administração, o consultor percebe que trabalha na maioria das vezes com perfis bem semelhantes ao seu no que se refere a outros

consultores, e que só percebe um perfil diferente quando possui um destaque maior ou quando é o gerente, afirma também que sente que a diversidade não influencia tanto nos resultados e que ambos funcionam dentro da equipe.

Já na Empresa Júnior de Empresarial, Engenharia e Arquitetura, o consultor percebe perfis distintos entre pessoas que executam o projeto e pessoas que possuem outras responsabilidades dentro da equipe. Afirma que consegue notar as diferenças entre perfis e que já teve gerentes que possuíam personalidades de trabalho distintas, fazendo com que seja produtivo, pois é interessante que tenham pessoas que se complementam dentro da equipe, pessoas com habilidades diferentes, sendo isso utilizado para gerar impacto positivo na equipe e no projeto de forma geral.

TABELA 13 - QUESTÃO 8 DA ENTREVISTA COM CONSULTORES DE PROJETOS

8. Você já sentiu que esteve em alguma equipe que teve algum problema interno?	
Empresa Júnior	Resposta
AD&M	“Não.”
PCI	“Não, eu só consigo pensar em dificuldades de execução. Mas em questão de problemas internos (comunicação ou conflitos) nunca vivi.”

Fonte: elaborado pelo autor, 2021

Verificando as respostas da Tabela 13, percebe-se que os consultores entrevistados não participaram de equipes que possuíam problemas internos.

4.2 Questionário

4.2.1 Membros que já executaram projetos

Serão apresentados os dados do questionário quantitativo respondido por membros das duas Empresas Juniores. O objetivo foi validar coletivamente hipóteses levantadas durante o presente estudo. Serão apresentados gráficos com informações quantitativas e suas respectivas descrições. Lembrando que as respostas foram com base na escala *likert*, variando de 1 a 4 (sendo 1 –

Discordo totalmente; 2 – Discordo parcialmente; 3 – Concordo parcialmente; 4 – Concordo totalmente).



Gráfico 1 – Influência do método de alocação no desempenho de projetos.

Com base no Gráfico 1 enxergamos que 50% das pessoas concordam parcialmente e 47,8% concordam totalmente com a afirmativa “O desempenho de um projeto é influenciado pelo método utilizado na alocação de equipes”. Indicando que 97,8% dos respondentes enxergam que o método de alocação pode afetar de alguma forma o desempenho dos consultores durante a execução, o que impacta diretamente na qualidade e resultados finais dos projetos. Lembrando que as respostas foram com base na escala *likert*, variando de 1 a 4 (sendo 1 – Discordo totalmente; 2 – Discordo parcialmente; 3 – Concordo parcialmente; 4 – Concordo totalmente).

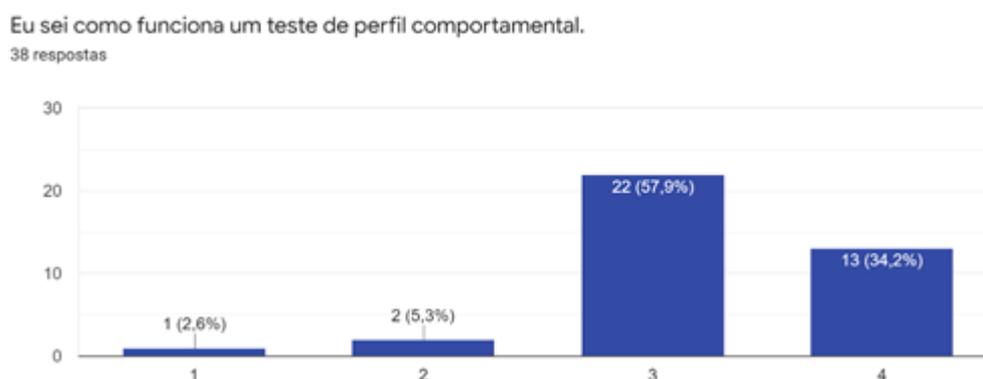


Gráfico 2 – Conhecimento da funcionalidade de um teste de perfil comportamental.

Com base no Gráfico 2 enxergamos que a maioria das pessoas (57,9%) concordam parcialmente e 34,2% concordam totalmente com a afirmativa “Eu sei como funciona um teste de perfil comportamental”. Indicando que 92,1% dos respondentes sabem, mesmo que não totalmente, como é aplicado, os objetivos e resultados de um teste de perfil comportamental.



Gráfico 3 – Aspectos que são afetados por um teste de perfil comportamental.

O Gráfico 3 apresenta um breve conceito referente a testes de perfil comportamental e solicita que os respondentes determinem quais os aspectos eles mais consideram que são influenciados por um teste de perfil comportamental, tendo como opções respectivamente: Autoconhecimento/Desenvolvimento pessoal; Adaptação para cargos específicos; Alocação de colaboradores/equipes/áreas; Comunicação interna nas empresas; Recrutamento e seleção; Resolução de conflitos; Cultura organizacional; Avaliação de desempenho; Planejamento estratégico; Nenhuma das opções apresentadas e outros.

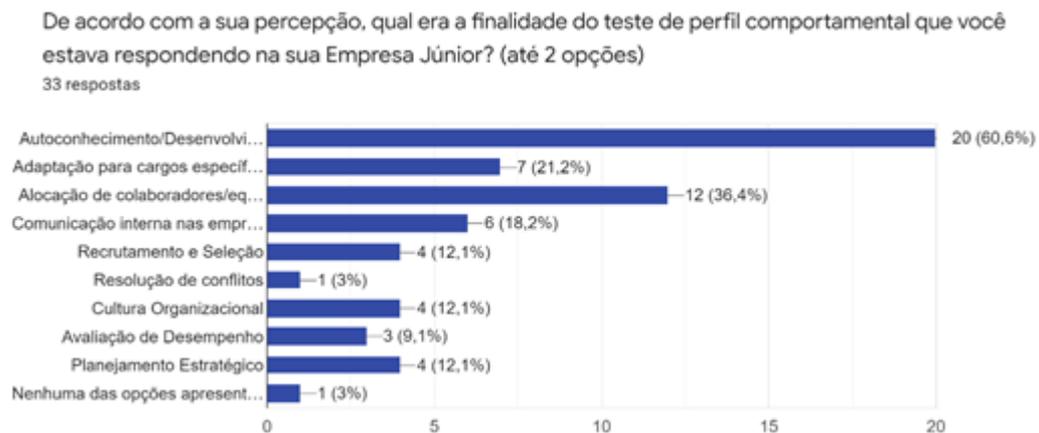


Gráfico 4 – Finalidade do teste de perfil comportamental aplicado durante seu período na Empresa Júnior.

O Gráfico 4 solicita que os respondentes determinem quais eram os objetivos do(s) teste(s) de perfil comportamental aplicados pela Empresa Júnior, tendo como opções respectivamente: Autoconhecimento/Desenvolvimento pessoal; Adaptação para cargos específicos; Alocação de colaboradores/equipes/áreas; Comunicação interna nas empresas; Recrutamento e seleção; Resolução de conflitos; Cultura organizacional; Avaliação de desempenho; Planejamento estratégico; Nenhuma das opções apresentadas e outros.

Com base no resultado do gráfico, temos que 60,6% dos respondentes acreditam que a maior finalidade do teste de perfil comportamental aplicado pela Empresa Júnior é o “Autoconhecimento/Desenvolvimento pessoal”, seguido por “Alocação de colaboradores/equipes/áreas” com 36,4% de votos.

Você enxergou ganhos ao responder esse teste de perfil comportamental?
33 respostas

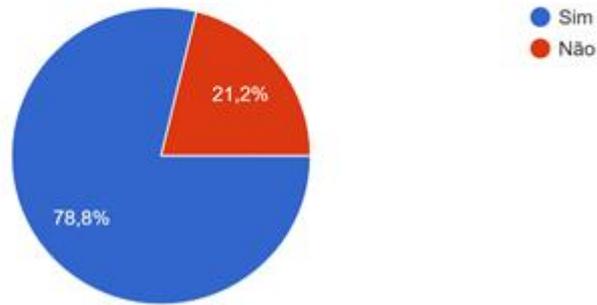


Gráfico 5 – Ganhos percebidos pelo teste de perfil comportamental aplicado pela Empresa Júnior

O Gráfico 5 nos mostra que 78,8% dos respondentes enxergam ganhos ao responder o teste de perfil aplicado pela Empresa Júnior. Seguido dessa pergunta, constava uma pergunta opcional para especificar quais os principais ganhos obtidos, as respostas constam na Tabela 14 apresentada a seguir.

TABELA 14 - QUESTÃO ABERTA DO FORMULÁRIO DE COLETA DE DADOS

Quais foram os principais ganhos obtidos ao responder esse teste comportamental?
“Capacidade de identificar gaps para estabelecer planos de ação de desenvolvimento e melhorias”
“Autoconhecimento e cargos que combinam com a minha personalidade”
“conhecimento de gaps”
“Autoconhecimento principalmente quanto meus pontos de desenvolvimento e estratégias que posso tomar para melhorá-los”
“Autoconhecimento, Identificação de Gaps, Potencialização de competências.”
“N vejo um específico”
“autoconhecimento!”
“Auxiliou no meu autoconhecimento e na minha percepção de objetivos, plano de carreira e pdis.”

“Percebi que possuo um perfil comportamental alinhado ao cargo que ocupo e enxerguei de forma mais prática, pontos a serem desenvolvidos, tanto em ‘hardskills’ quanto em ‘softskills’.”
“Ser alocada na área que eu tenho mais domínio”
“Auxiliou no meu autoconhecimento e na minha percepção de objetivos, plano de carreira e PDIs.”
“Entender como funcionaria a relação das pessoas em determinados projetos”
“Autoconhecimento e o desenvolvimento de algumas lacunas que possuo”
“N vejo um específico”
“Autoconhecimento”

Fonte: elaborado pelo autor, 2021

Analisando a Tabela 14, é possível perceber que as percepções subjetivas estão alinhadas com as opções escolhidas nos gráficos.

Após fazer a leitura e entendimento das respostas apresentadas nas entrevistas e no questionário, percebe-se que existem divergências entre a percepção dos consultores e as decisões tomadas pelos diretores no processo de alocação em projetos. Apesar da proximidade entre consultores, gerentes e diretores estarem aumentando, a troca de informações no momento de alocação dos consultores não está sendo efetiva, ou seja, os membros não possuem uma percepção clara do motivo pelo qual estão sendo inseridos em determinados projetos. Com base nisso e tendo como base que 97,8% dos consultores concordam que o processo de alocação afeta seu desempenho, podemos inferir que a ausência de uma comunicação clara ou de uma definição objetiva de critérios de alocação impacta diretamente, o próprio desempenho do consultor e a qualidade de suas entregas.

É interessante observar que os diretores possuem consciência da ausência de indicadores de eficiência no processo de alocação e por isso utilizam os indicadores de resultado dos projetos para analisar informalmente. Porém, basta uma simples investigação no processo para entender que analisando apenas os indicadores de resultado ao final do projeto, faz com que

não exista tempo hábil para estudar e desenvolver planos de ação para que a equipe possa desempenhar seu trabalho da melhor forma e reverter possíveis conflitos internos, fato esse que impacta negativamente os resultados da Empresa Júnior.

Analisando o questionário, pode-se verificar que, para os consultores, os principais ganhos ao obter os resultados de uma análise de perfil comportamental são com relação ao autoconhecimento e alocação em projetos. Tomando isso como base, é possível entender exatamente a relação com o desempenho do consultor no projeto, pois o autoconhecimento é o primeiro passo para desenvolver e aprimorar outras competências comportamentais e até técnicas.

5. CONCLUSÃO

Neste capítulo, serão apresentadas a síntese dos principais resultados, suas limitações e as futuras recomendações de pesquisa.

5.1 Síntese dos resultados coletados

Considerando a problemática definida: como o uso de ferramentas para mapeamento de perfis comportamentais pode contribuir no desempenho individual e coletivo dos acadêmicos alocados em Empresas Juniores do Distrito Federal?

Para alcançar essa resposta, o estudo teve como objetivo geral apresentar como o mapeamento de perfis comportamentais no momento de alocação dos colaboradores em projetos e equipes pode influenciar no desempenho individual e coletivo dos colaboradores alocados em projetos de uma Empresa Júnior. Para alcançar o objetivo geral, foram destrinchados 3 objetivos específicos, sendo eles: “1) Comparar os modelos de alocação de pessoas entre empresas juniores no Distrito Federal”; 2) “Analisar a aplicabilidade da metodologia de mapeamento de perfil comportamental em uma Empresa Júnior” e “3) Entender a percepção dos membros das Empresas Juniores com relação ao uso de testes de perfis comportamentais e seus impactos”.

Para alcançar o objetivo 1 e 2, foram realizadas 4 entrevistas semi-estruturadas qualitativas, com o intuito de entender como funciona o método e o processo de alocação de pessoas em projetos nas Empresas Juniores, bem como suas especificidades.

Para o alcance do objetivo 3, foi realizada a aplicação de questionário quantitativo, a fim de validar informações que foram trazidas nas entrevistas qualitativas e principalmente coletar a percepção de ganho ao responder um teste de perfil comportamental durante o período na Empresa Júnior.

Desta forma, percebe-se que o objetivo geral foi alcançado com êxito, tendo como base o conteúdo deste estudo, podemos enxergar a importância de possuir um processo baseado em um método, possuindo foco na metodologia DISC, para alocação de consultores em projetos, sendo assim possível desenvolver projetos efetivos, impactando diretamente os resultados das Empresas Juniores, pois conforme Jung (1971) afirma, uma análise de perfil comportamental é capaz de proporcionar uma elevação nos quesitos qualidade, inovação e produtividade.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O ser humano está em constante mudança, e o envolvimento e desenvolvimento dos mesmos dentro das organizações é essencial para manter-se com um desempenho elevado e garantir maiores resultados. Observando e analisando o perfil comportamental das pessoas, através de uma ferramenta de mapeamento, obtêm-se conclusões de seu modo de ser, agir e pensar, onde acaba facilitando conhecer as características de cada uma. Adequando a pessoa ao projeto/cargo certo dentro das organizações.

O referencial teórico demonstrou claramente que com o passar dos anos, as organizações compreendem que uma avaliação técnica do profissional, baseada somente em habilidades e conhecimentos, não é mais tão eficaz e nem suficiente para afirmar se ela atende todas as exigências de um cargo. E por isso, tornou-se necessária e importante uma avaliação aprofundada do perfil comportamental individual (CRISTINA; VELOSO, 2013).

Galli (2009) afirma que, com uma aplicação eficaz do teste de perfil comportamental é possível conhecer a essência e outros fatores do colaborador, como seu perfil no ambiente de trabalho, seu rendimento, sua produtividade, seu estresse, entre outros diversos fatores, seja na vida pessoal quanto na profissional. “Isso significa que não adianta ter um bom conhecimento técnico e não ter um perfil comportamental compatível com o bom desenvolvimento das atividades. O perfil comportamental é o diferencial competitivo de cada profissional” (RABAGLIO, 2004).

Analisando o perfil de comportamento de uma pessoa com a cultura e atuação da empresa, poderemos visualizar as áreas que possivelmente ela terá dificuldades de se adaptar e também a área que sua adaptação será mais fácil. Com essas informações é possível fazer uma alocação mais assertiva, fazendo com que o colaborador se alinhe efetivamente e até desenvolvendo suas principais lacunas de adaptação (CRISTINA; VELOSO, 2013).

Analisando as respostas do formulário aplicado, percebe-se destaque no ganho individual relacionado ao autoconhecimento/desenvolvimento pessoal, o que impacta diretamente no reconhecimento e evolução de competências que possuem lacunas nos membros. Entendendo o progresso no sentido de competências e comportamentos individuais, temos que o desempenho coletivo também é afetado positivamente, resultando consequentemente em ganhos de performance, produtividade e resultados para as Empresas Júniores que utilizem a ferramenta de mapeamento comportamental.

Por se tratar de um assunto em construção tanto na Empresa Júnior de Administração como na Empresa Júnior de Empresarial, Engenharia e Arquitetura, Projetos Consultoria Integrada, exigindo motivação, disseminação e mudança de cultura, o sistema mencionado nas informações advindas das entrevistas, a utilização dos resultados do teste DISC, demanda uma análise mais profunda e um acompanhamento sistemático, em qualquer tipo de organização que decida pela implantação do mesmo. Assim recomenda-se que as Empresas Júniores busquem estudar e se aprofundar nos processos e impactos do mapeamento de perfil individual dos membros relacionado à alocação de equipe, pois, é por meio disso que potenciais conflitos futuros, como falhas na comunicação, podem ser evitados.

É importante ressaltar que por meio desse estudo foi possível validar que o desempenho do projeto de forma geral está conectado, mesmo que indiretamente, ao método inicial de alocação da equipe e para confirmar temos a seguinte fala da Diretora de Projeto da AD&M:

Em projetos que tiveram um resultado muito positivo, consegui sentir muita sinergia na equipe, foi um projeto grande, de 109 dias e no momento da troca de equipe senti que como um todo a equipe trabalhou muito bem, tinha muita conexão, a equipe executava em

conjunto, esse aspecto não influenciou diretamente no melhor projeto, mas indiretamente sim. (informação verbal) ¹

A alocação de membro em projetos é uma atividade inicial, e por isso não existem indicadores de eficiência, tornando o processo subjetivo e sem padronização, o que resulta em falhas na comunicação com o consultor alocado, trazendo danos de desempenho ao projeto, impactando diretamente em sua motivação, qualidade de entregas, satisfação do cliente, gerando resultados negativos para a Empresa Júnior de forma geral.

O uso de ferramentas de mapeamento comportamental em conjunto com indicadores de desempenho permitiria que as Empresas Juniores avaliassem se os colaboradores atuam na função mais aderente ao seu perfil. A partir de métricas de sucesso focadas nas motivações das pessoas, as Empresas Juniores poderiam remanejar seu quadro de colaboradores, trazendo melhorias em produtividade e autonomia para cada perfil, assim o colaborador trabalhará em sintonia com o incremento dos resultados, bem como, compreensão das metodologias para alocação de equipes.

6.1 Limitação da pesquisa

Toda pesquisa, independentemente do seu campo atuante, ou dos procedimentos metodológicos adotados, enfrenta algumas limitações próprias, e outras, que são comuns a quase todas as pesquisas. Para se evitar neste estudo erros de interpretação, convém esclarecer essas limitações.

A fundamentação teórica e os fenômenos analisados, assim como o pesquisador são parte do mundo social e, portanto, moldados ou influenciados pelo seu contexto. Conseqüentemente, as conclusões extraídas da análise do fenômeno estudado, podem, talvez, sofrer certa influência de cunho subjetivo,

¹ FERNANDES, Helena. A entrevista na íntegra encontra-se transcrita na Tabela 1, Tabela 2, Tabela 3, Tabela 4 e Tabela 5 deste trabalho.

seja dos teóricos que servem de base às pesquisas, seja do indivíduo que as realiza.

Quanto à definição do conteúdo da coleta de dados, estas também oferecem um determinado grau de limitação. O simples ato da escolha, no que tange à documentação e bibliografia utilizadas, surge, inevitavelmente, a influência direta da visão de mundo do pesquisador. Nesse sentido, entram em questão, a visão de mundo e o repertório da formação cultural do pesquisador. Desse modo, a escolha de uma determinada empresa, como campo de aplicação dos conceitos examinados na pesquisa, já demonstra, em si mesma, as determinações do histórico social do pesquisador.

Outra limitação, que surge num processo de pesquisa de cunho social, se caracteriza pelas constantes mudanças ocorridas em face do dinâmico fluxo da globalização econômica e da evolução tecnológica. Nesse contexto de alterações, tanto os fenômenos analisados como os fundamentos teóricos que embasaram a análise, apresentam um caráter até certo ponto provisório, exigindo, portanto, uma constante revisão e contextualização do assunto.

Quanto à seleção, a pesquisa apresenta outro fator limitante, que se expressa através da pequena seleção de entrevistados, 2 diretores de projetos e 2 consultores de projetos lotados em empresas juniores na Universidade de Brasília. Para uma melhor análise e conclusão dos fenômenos estudados, entende-se que seria mais adequada a ampliação e diversificação da seleção amostral, pois estabeleceria uma melhor aplicação, constatação e visão mais aprofundada dos conceitos estudados.

Por fim, foi considerado o cenário pandêmico como limitação física de pesquisa, pois, presencialmente seria possível delimitar metodologias mais humanizadas de pesquisa, juntamente com um viés de percepção mais alinhado à realidade.

6.2 Recomendações

Por fim, acredita-se que no âmbito dos estudos de cunho acadêmico, a presente pesquisa poderá servir como referência e subsídio para pesquisas alusivas ao tema e como fonte de consultas bibliográficas, pois proporciona, ao pesquisador, uma visão abrangente dos principais conceitos sobre o assunto. Citando alguns exemplos, temos: “Como as emoções podem afetar decisões estratégicas em Empresas Juniores” ou “Impactos e resultados da aplicação da metodologia DISC no processo de recrutamento e seleção da Empresas Juniores”.

Ademais, recomenda-se o estudo e análise de métodos de alocação e seus impactos em outras Empresas Juniores, para que a base de estudo seja mais abrangente e outras ferramentas de avaliação e análise sejam encontradas.

REFERÊNCIAS

AAKER, J. L., BENET-MARTINEZ, V. AND GAROLERA, J. Consumption Symbols as Carriers of Culture: A Study of Japanese and Spanish Brand Personality Constructs. **Journal of Personality and Social Psychology**, v. 3, p. 492–508, 2001.

Almeida, G. M. P. (2014). Gestão de competências desenvolvidas por líderes nas empresas juniores na Universidade Federal do Maranhão: uma reflexão sobre o desenvolvimento comportamental dos acadêmicos. 79 p. Monografia (Graduação em Turismo) – UFMA, São Luís.

BARDIN, L. **10 - Bardin, Laurence - Análise de Conteúdo.pdf**, 2001.

BECKER, S. A. S.; NICÁCIO, J. A. GESTÃO DE PESSOAS POR COMPETÊNCIA – UMA ANÁLISE DA GESTÃO DE TALENTOS NAS ORGANIZAÇÕES, COMPARADO COM O MODELO CONVENCIONAL DE RECURSOS HUMANOS. p. 145–156, 2012.

CHIAVENATO, I. **Gestão de Pessoas**. [s.l: s.n.].

CHRYSTIN, A.; FRANCISCO, F. Equipe de alto desempenho : análise dos perfis comportamentais. n. 51, 2019.

COLLINGS, D. G.; MELLAHI, K. Strategic talent management: A review and research agenda. **Human Resource Management Review**, v. 19, n. 4, p. 304–313, dez. 2009.

Concentro - Federação de Empresas Juniores do Distrito Federal. Disponível em: <<https://www.linkedin.com/company/concentro---federa-o-de-empresas-juniores-do-distrito-federal/about/>> Acesso em: 26 maio 2021.

Confederação Brasileira de Empresas Juniores [CBEJ]. (n.d.). Conceito nacional de Empresa Junior. São Paulo: Confederação Brasileira de Empresas Juniores, [s.d.]. Recuperado em 07 de maio de 2014 de [http:// www.brasiljunior.org.br/](http://www.brasiljunior.org.br/).

Conheça o MEJ - Movimento Empresa Júnior. Disponível em: <<https://www.brasiljunior.org.br/conheca-o-mej>>. Acesso em: 9 ago. 2020.

CRESWELL, J. W. **Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches.** [s.l.] SAGE Publications, 2003.

CRISTINA, R.; VELOSO, L. O PERFIL COMPORTAMENTAL COMO FERRAMENTA ESTRATÉGICA DE ALOCAÇÃO EM MINAS GERAIS. 2013.

DELFINO, D. Formação de Equipe de Alta Performance em Projetos Autores : Formação de Equipes de Alta Performance em Projetos. n. August, 2018.

DYER, W. G.; DYER, J. H. **Equipes que fazem a diferença (Team building): Estratégias comprovadas para desenvolver equipes de alta performance.** 1. ed. [s.l.] Saraiva Uni, 2012.

Empresas Júnior preparam estudantes da graduação para o mercado de trabalho. Disponível em: <<https://g1.globo.com/especial-publicitario/educamais-brasil/noticia/empresas-junior-preparam-estudantes-da-graduacao-para-o-mercado-de-trabalho.ghtml>>. Acesso em: 20 ago. 2020.

FERNANDES, B. H. R. **Gestão estratégica de pessoas com foco em competência.** [s.l: s.n.].

FLICK, U. **Métodos de pesquisa: introdução à pesquisa qualitativa,** 2009.

GALLI, A. E. DE A. A INFLUÊNCIA DO PERFIL COMPORTAMENTAL NA EFETIVIDADE DA FISCALIZAÇÃO DE CONTRATOS: o caso da PETROBRAS/REVAP. p. 7–10, 2009.

GETULIO, F. et al. RAE-Revista de Administração de Empresas. v. 44, n. 3, p. 20–29, 2004.

GIL, A. . **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 4. ed. [s.l.] ed. São Paulo: Atlas, 1994.

JUNG, C. . **Fundamentos da Psicologia Analítica**. Petrópolis: Editora Vozes, 1971.

LOPES, M. M.; MECENAS, D. S. DE. Palavras-chave: Gestão. Conflito. Gerações. **Revista Interface Tecnológica**, v. 16, n. 1, p. 314–326, 2019.

MALHOTRA, N. **Pesquisa de Marketing: Foco da decisão**. 3. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2012.

MARIA, L.; BRITO, P. Gestão do conhecimento - instrumento de apropriação pelo capital do saber do trabalhador. **Gestão do conhecimento – instrumento de apropriação pelo capital do saber do trabalhador**, n. 30, p. 203–225, 2008.

MARSTON, W. M. **Emotions of Normal People**. [s.l.] Ormskirk: Thomas Lyster Ltd, 1989.

MATOS, J. F. DE. Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa Análise dos Aspectos Comportamentais Através da Ferramenta DISC. 2008.

MATOS, J.; PORTELA, V. **Talento para Vida: Descubra e desenvolva seus talentos**. [s.l.] Etalent, 2012.

MATTOS, C. A. DE et al. Os Desafios Na Transição Da Geração X Para a Y Na Empresa Dori Ltda. **Universitári@ - Revista Científica do Unisaesiano**, v. 2, n. 4, p. 67–78, 2011.

MOTTA, R. A busca da competitividade nas empresas. **Revista de Administração de Empresas**, v. 35, n. 2, p. 12–16, 1995.

MYERS, I. B.; MYERS, P. **Ser Humano é ser diferente**. São Paulo: Editora Gente, 1997.

OLSEN, W.; MORGAN, J. A critical epistemology of analytical statistics: addressing the sceptical realist. **Journal for the Theory of Social Behaviour**, v. 35, n. 3, p. 255–284, 2005.

RABAGLIO, M. O. **Seleção por competências**. São Paulo: Editora Educator, 2004.

ROBBINS, S. P. **Comportamento Organizacional**. 11. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

ROGERS, D. L. **Transformação digital: Repensando o seu negócio para a era digital**. 1. ed. São Paulo: Editora Autêntica Business, 2017.

SILVA, D. L. B.; ANDRADE, D. A. C. Experiências de Sucesso em Empresas Juniores: a formatação dos roteiros turísticos oficiais da 64ª Reunião Anual da SBPC pela E.J. Lobotur (UFMA). **Anais do X Seminário ANPTUR**, 2013.

SOLIDES. Metodologia - DISC. Disponível em: <https://blog.solides.com.br/metodologia-disc/>. Acesso em: 18/12/2020. 2020.

THOMAS, R. R. **Beyond race and gender: unleashing the power of your total work force by managing diversity**. New York: Amacon, 1991.

VIEIRA, E. M.; RODRIGUES, L. A. ANÁLISE DO PERFIL COMPORTAMENTAL DOS COLABORADORES EM UMA INDÚSTRIA DE MATERIAS PARA ESCRITORIO. 2015.

XAVIER, J.; RIBEIRO, P.; CENTRO, B. Gestão de RH e processos de recrutamento & seleção e integração nas cooperativas de crédito através da metodologia DISC durante pandemia Coronavírus HR management and recruitment & selection and integration processes in credit cooperatives through DISC me. p. 67–77, 2020.

APÊNDICE A - QUESTIONÁRIO QUANTITATIVO

Seção 1 - Pergunta 1

Qual Empresa Júnior você participa? *

AD&M Consultoria Empresarial

PCI - Projetos Consultoria Integrada

Outro: _____

Seção 2 – Pergunta 2

O desempenho de um projeto é influenciado pelo método utilizado na alocação da equipe. *

Considerando esta afirmação e a escala abaixo, responda:

1	Discordo totalmente
2	Discordo parcialmente
3	Concordo parcialmente
4	Concordo totalmente

Discordo totalmente 1 2 3 4 Concordo totalmente

Seção 3 – Pergunta 3

Você sabe, mesmo que basicamente, o que é um teste de perfil comportamental? *

Sim

Não

Caso a resposta seja “sim” na seção 3, seguir na Seção 4 – Pergunta 4

Eu sei como funciona um teste de perfil comportamental. *

Considerando esta afirmação e a escala abaixo, responda:

1	Discordo totalmente
2	Discordo parcialmente
3	Concordo parcialmente
4	Concordo totalmente

1 2 3 4

Discordo totalmente

Concordo totalmente

Caso a resposta seja “não” na seção 3, pular para Seção 5 - Conceituação

Conceito - Teste de Perfil Comportamental

Teste de Perfil Comportamental

Os **testes de perfil comportamental** consistem em questionários que **identificam e mapeiam** as competências dos colaboradores, sendo uma forma de **compreender e identificar** qual será a reação do colaborador diante de situações específicas.

Seção 5 – Pergunta 5

Tendo em vista o conceito apresentado, marque o que você considera que um teste de perfil comportamental mais contribui (até 2 opções)

- Autoconhecimento/Desenvolvimento pessoal
- Adaptação para cargos específicos
- Alocação de colaboradores/equipes em projetos/áreas
- Comunicação interna nas empresas
- Recrutamento e Seleção
- Resolução de conflitos
- Cultura Organizacional
- Avaliação de Desempenho
- Planejamento Estratégico
- Nenhuma das opções apresentadas
- Outros...

Seção 5 – Pergunta 6

Da lista abaixo, quais testes de perfis comportamentais você já ouviu falar? (até 2 opções)

- DISC
- QUANTI
- G-36
- 16 Personalidades
- Nenhum
- Outros...

Seção 5 – Pergunta 7

Você já participou de algum teste de perfil comportamental que envolva os seguintes fatores: Dominância, Influência, Estabilidade e Conformidade?

- Sim
- Não
- Outros...

Seção 5 – Pergunta 8

Da lista abaixo, quais testes de perfis comportamentais você já respondeu? (até 2 opções)

- DISC
- QUANTI
- G-36
- 16 Personalidades
- Nenhum
- Outros...

Seção 6 – Pergunta 9

Durante a sua participação na Empresa Júnior, você respondeu algum teste de perfil comportamental?

- Sim
- Não
- Outros...

Caso a resposta seja “sim” na seção 6, seguir na Seção 7 – Pergunta 10

De acordo com a sua percepção, qual era a finalidade do teste de perfil comportamental que você estava respondendo na sua Empresa Júnior? (até 2 opções)

- Autoconhecimento/Desenvolvimento pessoal
- Adaptação para cargos específicos
- Alocação de colaboradores/equipes em projetos/áreas
- Comunicação interna nas empresas
- Recrutamento e Seleção
- Resolução de conflitos
- Cultura Organizacional
- Avaliação de Desempenho
- Planejamento Estratégico
- Nenhuma das opções apresentadas
- Outros...

Caso a resposta seja “não” na seção 6, pular para Seção 9 – Agradecimento

Obrigada por responder essa pesquisa!

Saiba que você está contribuindo para a educação brasileira.

Seção 7 – Pergunta 11

De acordo com a sua percepção, qual era a finalidade do teste de perfil comportamental que você estava respondendo na sua Empresa Júnior? (até 2 opções)

- Autoconhecimento/Desenvolvimento pessoal
- Adaptação para cargos específicos
- Alocação de colaboradores/equipes em projetos/áreas
- Comunicação interna nas empresas
- Recrutamento e Seleção
- Resolução de conflitos
- Cultura Organizacional
- Avaliação de Desempenho
- Planejamento Estratégico
- Nenhuma das opções apresentadas
- Outros...

Seção 7 – Pergunta 12

Você enxergou ganhos ao responder esse teste de perfil comportamental?

- Sim
- Não
- Outros...

Seção 8 – Pergunta 13

Quais foram os principais ganhos obtidos ao responder esse teste comportamental?

Texto de resposta longa

Seção 9 – Agradecimento

Obrigada por responder essa pesquisa!

Saiba que você está contribuindo para a educação brasileira.

APÊNDICE B – QUESTIONÁRIO QUALITATIVO PARA DIRETORES DE PROJETOS

- (1) Hoje, dentro da AD&M, vocês utilizam algum método específico de alocação de pessoas dentro dos projetos, grupos de trabalho e áreas?
- (2) O que é levado em consideração no processo de formação de equipes para o desenvolvimento dos projetos/atividades da Empresa Júnior?
- (3) Como tem sido mensurada a efetividade da alocação de pessoas nos projetos e atividades da EJ?
- (4) Qual é a sua percepção sobre o processo de alocação de pessoas nos projetos da sua Empresa Júnior? O que você avalia como positivo? O que você avalia como pontos a serem melhorados?
- (5) O que você pensa quando falo “alocação efetiva”?

APÊNDICE C – QUESTIONÁRIO QUALITATIVO PARA CONSULTORES DE PROJETOS

- (1) Como você se sente com relação às competências que você apresenta e às atividades que você executa hoje na Empresa Júnior?
- (2) Como aconteceu o processo de alocação para desenvolver as atividades que você executa hoje?
- (3) Você já participou de testes de personalidades ou identificação de perfil comportamental? Se sim, quais?
- (3) Você já ouviu falar na metodologia que utiliza a sigla DISC (D de dominante, I de influente, S de estável e C de conforme)?
- (4) Você já participou da aplicação do teste DISC para identificação do seu perfil? Se sim, com que objetivo participou desta aplicação?
- (5) Considerando que você participou de uma aplicação DISC, pode partilhar quais foram os ganhos após o resultado do teste? Houve alguma aplicabilidade pessoal ou profissional?
- (7) Você consegue identificar tipos de perfis na configuração das equipes da EJ? Se sim, você prefere trabalhar com perfis semelhantes ou distintos ao seu? (peça para justificar)
- (8) Você já sentiu que esteve em alguma equipe que teve algum problema interno?